

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA AUMENTAR LA
COMPETITIVIDAD EN SECTOR JARDINERÍA, DE LA EMPRESA
JARDILANDIAECUADOR.**

ING. LUIS MANUEL YUMI CUTIUPALA

DIRECTOR: MBA. FERNANDO SOLÁ YÉPEZ

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, DICIEMBRE 2016

DIRECTOR:

MBA. FERNANDO SOLÁ YÉPEZ

INFORMANTES:

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera. MBA

Ing. Mayra Meltrán Morales . MSc

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios, por guiarme, brindarme sabiduría; a mi padre, a mi madre que desde el cielo me ilumina, bendice todos los días, a mis hermanas y a mi hija que me inspiró para alcanzar este objetivo.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme sabiduría para finalizar con el objetivo propuesto, al Director del Plan de Titulación por analizar y recomendar sugerencias para la propuesta.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
1. ESTUDIO DE MERCADO.....	3
1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA JARDILANDIAECUADOR.....	3
1.2. ESTUDIO DE LAS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	4
1.2.1. Análisis externo - macro ambiente.	4
1.2.2. Análisis micro ambiente.	14
1.2.3. Análisis interno.....	22
1.3. MATRIZ F.O.D.A	34
1.4. MATRIZ DE ESTRATEGIAS	37
2. FUNDAMENTOS DE CALIDAD.....	40
2.1. APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO DE CALIDAD (FO.1).	40
2.1.1. Ruta de la Calidad.	44
2.2. APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD.	56
2.2.1. Principio 1.- Enfoque al cliente.	56
2.2.2. Principio 2.- Liderazgo.	57
2.2.3. Principio 3.- Participación de personas.	58
2.2.4. Principio 4.- Enfoque basado en procesos.....	59
2.2.5. Principio 5.- Mejora.....	59
2.2.6. Principio 6.- Toma de decisiones basado en la evidencia.	60
2.2.7. Principio 7.- Gestión de las relaciones.	61
2.3. ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.	62
2.3.1. Utilización.	64
2.3.2. Eficiencia.	65
2.3.3. Modelos de productividad.	66
3. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD.	71
3.1. VENTAJA COMPETITIVA (FA 1).....	71
3.1.1. Hacer (H)	73

3.2. PROGRAMAS AMBIENTALES (FA 2).....	82
3.2.1. Calculadora de la huella ecológica personal.	82
3.2.2. Presentar reportajes ambientales.	83
3.2.3. Sistemas de contabilidad ambiental.	84
3.2.4. Identificación, cálculo y mitigación de la huella ecológica.	85
3.2.5. Programa socio bosques.	86
3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	86
3.3.1. Marco legal.....	87
3.3.2. Organigrama estructural.	89
3.3.3. Organigrama funcional.	91
3.3.4. Organigrama posicional.....	91
3.3.5. Importancia de los organigramas.....	91
3.3.6. Funciones y responsabilidades.	91
3.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	99
3.4.1. Misión.....	99
3.4.2. Visión.	99
3.4.3. Principios.....	100
3.4.4. Valores.....	101
3.5. MAPA ORGANIZACIONAL.	102
3.5.1. Manual de procedimientos.	103
3.6. MAPA ESTRATÉGICO.....	119
4. CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA	121
4.1. PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL FINANCIERO.	121
4.1.1. Verificar (V).	121
4.1.2. Actuar (A).....	133
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
5.1. CONCLUSIONES.....	136
5.2. RECOMENDACIONES.....	138
Bibliografía.....	140
Anexos.....	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tasa de interés activa.	6
Tabla 2: Tasa inflación anual.....	7
Tabla 3: Importaciones relacionadas a la agricultura.	8
Tabla 4: Niveles de empleo.	9
Tabla 5: Salvaguardas a productos importados.	10
Tabla 6: Matriz competitiva con la empresa Greenstar.	18
Tabla 7: Viviendas en el Distrito Metropolitano de Quito.	21
Tabla 8: Fortalezas y debilidades.	35
Tabla 9: Amenazas y oportunidades.....	36
Tabla 10 Matriz de estrategias FO – FA para JardilandiaEcuador.....	38
Tabla 11 Matriz de estrategias FO – FA para JardilandiaEcuador.....	39
Tabla 12: Metodología para aplicar la Ruta de la Calidad.	45
Tabla 13: Productos y servicios de la empresa.....	46
Tabla 14: Causas que genera el problema.	49
Tabla 15: Programa de actividades.....	54
Tabla 16: Principios de la gestión de la calidad.	56
Tabla 17: Capital accionario.....	87
Tabla 18: Funciones y responsabilidades.	94
Tabla 19: Mapa estratégico.....	120
Tabla 20: Estado de Resultados del año 2016	122
Tabla 21: Estado de Situación Financiera del año 2016.....	124
Tabla 22: Estado de Resultados de los años 2017 -2021.....	125
Tabla 23: Estado de Resultados de los años 2017 -2021.....	126
Tabla 24: Estado de Situación Financiera de los años 2017 - 2021.	127
Tabla 25: Tasa de oportunidad.	128
Tabla 26: Valor Actual Neto.	129
Tabla 27: Tasa Interna de Retorno.	129
Tabla 28: Tasa Interna de Retorno.	130
Tabla 29: Indicadores.	134

Tabla 30: Prevención de reincidencia.....	135
---	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Productos Interno Bruto (PIB)	5
Figura 2. Competencia indirecta.....	16
Figura 3. Competencia directa.....	17
Figura 4. Planificación de actividades diarias.	24
Figura 5. Objetivos, metas y estrategias.....	25
Figura 6. Funciones y responsabilidades.....	26
Figura 7. Selección del personal.....	27
Figura 8. Programas de capacitación.....	28
Figura 9. Liderazgo.....	29
Figura 10. Políticas de crédito.....	30
Figura 11. Logística de la empresa.....	31
Figura 12. Quejas de clientes.....	32
Figura 13. Informes necesarios.....	33
Figura 14. Infraestructura tecnología.....	34
Figura 15. Ciclo de calidad de un producto (desarrollo y elaboración).	41
Figura 16 Ciclo de calidad de un producto (comercialización).....	41
Figura 17 Ciclo de calidad de un producto (comercialización).....	42
Figura 18. Ciclo de calidad para un producto de la empresa.....	43
Figura 19. Diagrama de Pareto.....	46
Figura 20. Identificación de causas y efectos	48
Figura 21. Recursos de productividad.....	63
Figura 22. Factores de productividad.....	64
Figura 23. Modelo de productividad.....	66
Figura 24. Medición de la productividad (Punto de equilibrio).	67
Figura 25. Herramienta para aprovechar los recursos.....	68
Figura 26. Palabras claves para alcanzar la productividad.....	69
Figura 27. Relaciones entre calidad, productividad y competitividad.	70
Figura 28. Éxito competitivos / ventaja competitiva.....	72
Figura 29. Ventajas estratégicas.....	73

Figura 30. Modelos de viveros.	74
Figura 31. Modelos de viveros.	75
Figura 32. Escuela de jardinería.	76
Figura 33. Feria de jardinería.	78
Figura 34. Tienda física de jardín modelo.	79
Figura 35 . Página web.	80
Figura 36. Calculadora de la huella ecológico personal.	83
Figura 37. Sistema de contabilidad ambiental.	84
Figura 38. Huella ecológica.	85
Figura 39. Programa socio bosque.	86
Figura 40. Pasos para la constitución de la empresa.	88
Figura 41. Organigrama estructural de la empresa.	90
Figura 42. Organigrama funcional de la empresa.	92
Figura 43. Organigrama por puestos.	93
Figura 44. Comparación de las ventas con y sin estrategias de mejora.	130
Figura 45. Participación de los productos y servicios año 2016.	131
Figura 46. Participación de productos y servicios 2017.	132
Figura 47. Diagrama de Pareto con las acciones correctivas.	132

RESUMEN EJECUTIVO

El sector de la jardinería - paisajismo en el Ecuador no tiene el peso suficiente para aportar al dinamismo económico, como sucede en países del primer mundo, ejemplo Europa. En el país existen personas, empresas que se dedican a este tipo de actividades de forma empírica o con técnicas, competencias y conocimientos agrícolas. Al identificar que no existe una tienda especializada, escuela de formación, certificación de competencias, centro de información, ferias locales, nacionales que fortalezca el sector de la jardinería; el propietario de la empresa JardilandiaEcuador, decide realizar una propuesta estratégica para aumentar la competitividad, rentabilidad y participación en el mercado. La metodología utilizada es el inductivo – deductivo que inicia con el diagnóstico situacional interna (fortalezas y debilidades), externa (oportunidades y amenazas); aprendizaje y conocimiento de los fundamentos de la ruta de calidad. Para alcanzar una ventaja competitiva se enfoca en la diferenciación y liderazgos de costos. Al finalizar la propuesta se describen los indicadores según las perspectivas del Balanced Scorocard, que movilizan a los directivos y empleados a alinearse con los objetivos para el cumplimiento de la misión y visión.

PALABRAS CLAVES: PAISAJISMO, COMPETITIVIDAD, JARDINERÍA, CALIDAD.

INTRODUCCIÓN

Al identificar y analizar que los gobiernos en el mundo están preocupados por el cambio climático que afecta al planeta; y, al mismo tiempo están tomando acciones para la conservación del medio ambiente; en el Ecuador no es la excepción; en el gobierno de la Revolución Ciudadana se han implementado programas para este fin, por medio del Ministerio del Ambiente. De igual forma, los municipios o GAD's está asignando recursos para recuperar espacios verdes, reforestar quebradas, tratamiento de aguas residuales y cuidado de los elementos básicos como son: agua, aire y suelo. Con esta propuesta se busca fortalecer la responsabilidad social al relacionar las actividades de jardinería - paisajismo.

La empresa JardilandiaEcuador opera en el mercado con muchas limitaciones: tecnología, financiamiento y gestión administrativa. Por esta razón, se plantea una propuesta estratégica para mejorar la competitividad, al introducir al mercado una escuela de formación; y una tienda virtual y física con productos exclusivamente para el sector de jardinería. Además, de planificar una feria anual en el centro de exposiciones de Quito, que permita negociar equipos, materiales, insumos, diseños que ofertan las personas naturales y jurídicas a nivel local, nacional e internacional.

En el estudio de mercado, se analizó la situación actual para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas (FODA). La aplicación de los fundamentos de la

Ruta de la Calidad, ayuda a seleccionar el tema, establecer objetivos, programar actividades, identificación de causas, análisis e implementación de acciones correctivas.

Además, con el estudio de los principios de la calidad, los fundamentos de productividad y competitividad orientados al sector de la jardinería, se fortalece la propuesta estratégica al identificar los productos, servicios que la empresa va a ofertar, los aspectos legales, la estructura organizacional, la filosofía empresarial, estrategias, manuales, procedimientos, mapa estratégico y perspectivas ambientales.

Para la evaluación de la propuesta se utilizó las herramientas del Balanced Scorecard, y por último se detallan las conclusiones y recomendaciones.

1. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado busca identificar y cuantificar la demanda potencial, canales de comunicación, ubicación, analizar la competencia, calcular el volumen de ventas, el grado de satisfacción del cliente, percepción del servicio y participación en el mercado de jardinería.

1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA JARDILANDIAECUADOR

LSGARDEN, inicia las operaciones en el 2008, como un emprendimiento unipersonal de Luis Yumi, un técnico agrícola que tiene afición por cuidar plantas ornamentales, podar, injertar frutales, habilidad para el diseño de jardines, entre otras actividades. En el 2009 contaba con 16 personas de planta y 20 personas a tiempo parciales. A finales del 2011 sufre un revés económico, por la mala administración incluido condiciones climáticas desfavorables que tuvo consecuencias de un saldo negativo en el flujo de caja; donde las cuentas por pagar alcanzaron aproximadamente 14 mil dólares.

En el año 2013 se aplicaron herramientas empresariales como: direccionamiento estratégico, metas, objetivos, políticas, planes operativos, controles para fortalecer las actividades (diseño, planificación y construcción de parques, jardines, venta de plantas ornamentales e insumos), que no fueron documentados y comunicados.

1.2. ESTUDIO DE LAS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Las oportunidades deben ser aprovechadas por las empresas para mejorar, aumentar la competitividad y conquistar nuevos segmentos de mercado. Mientras, las amenazas pueden limitar el logro de los objetivos planteados por los gerentes. Por eso, el estudio de las variables ayudará a sortear los obstáculos. (David, 2009, pág. 16)

1.2.1. Análisis externo - macro ambiente.

Los negocios son objeto de presiones y controles; en lo político, económico, social, tecnológico y ambiental. Además, este análisis permite a identificar las necesidades de los clientes, negociación con los proveedores, comparación con la competencia, estudio del mercado y análisis de los productos sustitutos.

A continuación se detallan las variables a analizar: Producto Interno Bruto (PIB), tasa de inflación, interés, salvaguardas y niveles de empleo.

1.2.1.1. Producto Interno Bruto (PIB).

El Producto Interno Bruto es la suma de valores monetarios de los bienes y servicios producidos en un periodo determinado dentro del país. Es un valor libre de duplicaciones, que corresponde a la suma del valor agregado que se genera durante un ejercicio en todas las actividades de la economía.

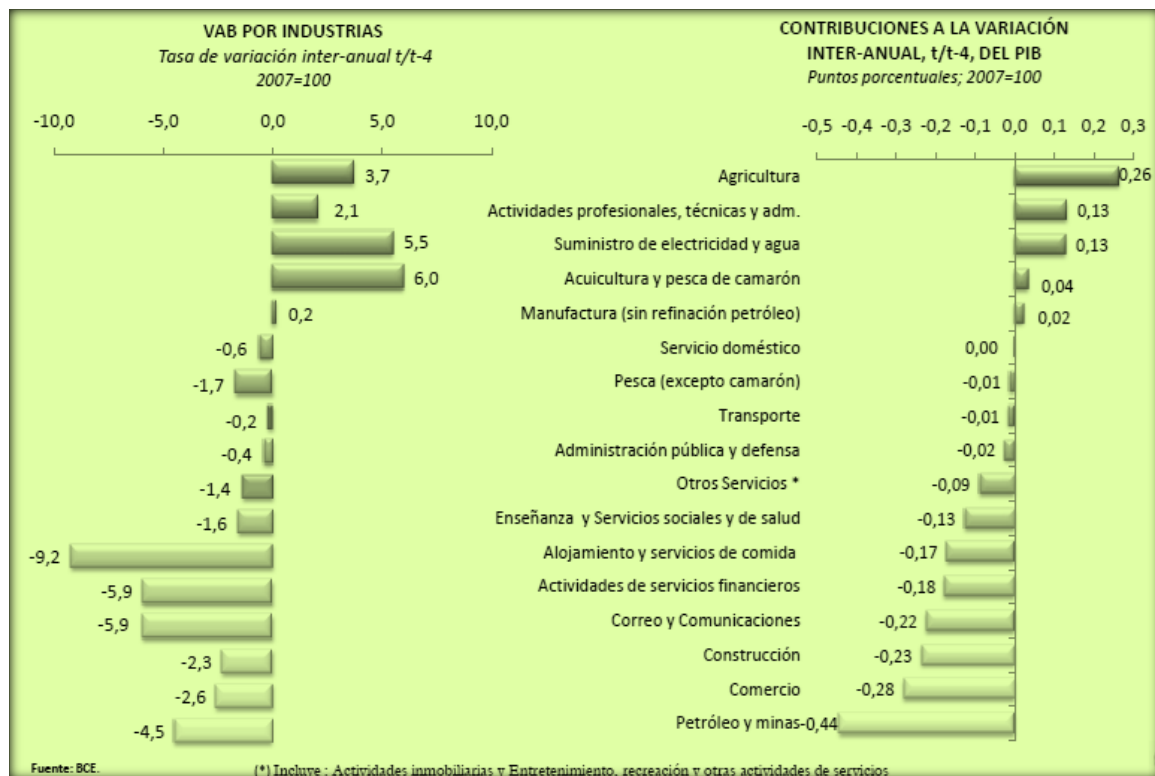


Figura 1. Productos Interno Bruto (PIB)

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016

Según la Figura N° 1, el Producto Interno Bruto en el país es crítica; el sector que ayudó a dinamizar la economía es la agricultura, que aportó el 0,26%. La jardinería está relacionada con el agro, al integrar las labores culturales, pre-culturales, compra de equipos, maquinaria e insumo que sirven para el cuidado de plantas ornamentales.

Al no existir datos estadísticos cuantitativos y cualitativos de las operaciones de este sector (jardinería), se referencia a sitios o tiendas como: Mega Kywi, Kywi, Ferrisariato, Supermaxi que han optado por comercializar insumos y herramientas de jardinería. Para la empresa JardilandiaEcuador, es una oportunidad. Emitir información de

innovación, diseño, paisajismo, técnicas y tecnología mediante un sitio web ayudaría a captar nuevos clientes.

- **Tasa de interés.**

Es el porcentaje que las instituciones financieras aplican de acuerdo a las condiciones de mercado y disposiciones del Banco Central del Ecuador (BCE) para fijar tasas impositivas a los diferentes servicios (crédito a los usuarios); y, son recursos a favor de la banca. (Banco Central del Ecuador, 2015)

La tasa de interés es una variable limitante para el desenvolvimiento y financiamiento de la empresa; es decir, la liquidez a corto plazo no es suficiente para cumplir con las obligaciones con terceros (proveedores, empleados, organismos de control, instituciones financieras).

La tasa de interés activa al mes de diciembre del 2016 fue de 8.10%, visto desde el historial de los tres últimos años, según la Tabla N° 1.

Tabla 1: **Tasa de interés activa.**

Tasa activa			
Dic-13	Dic-14	Dic-15	Dic-16
8,17%	8,19%	9,12%	8,10%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016

La empresa no está en la capacidad de endeudarse con las instituciones financieras; porque, los ingresos muchas veces no cubren las

obligaciones operativas y administrativas. Para JardilandiaEcuador, es una amenaza. El monto de interés a pagar complicaría aún más el desempeño de las actividades diarias.

- **Inflación.**

Se relaciona con el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios existentes en una economía; crecimiento medido y observado en la tasa de variación del nivel general o disminución del poder adquisitivo del dinero. (Banco Central del Ecuador , 2015)

Tabla 2: **Tasa inflación anual.**

Inflación Anual	
Diciembre-31-2016	1,12%
Diciembre-31-2015	3.38 %
Diciembre-31-2014	3.67 %

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015

En la Tabla N° 2, la tasa de inflación anual sostenida genera una inconsistencia o déficit frente a la fijación de salarios, porque el aumento de los precios desequilibra la producción y demanda de bienes y servicios. Para la empresa JardilandiaEcuador es una oportunidad, porque se tiene un conocimiento del rango de precios de materiales, equipos e insumo en el mercado local y nacional.

Tabla 3: **Importaciones relacionadas a la agricultura.**

Detalle	2014	2015	2016
Total general	25.763.812	26.421.484	20.446.798
Combustibles, lubricantes y productos conexos	5.927.185	6.417.322	3.950.105
Combustibles	5.650.355	6.109.402	3.611.061
Lubricantes	201.569	202.170	277.421
Electricidad	75.261	105.751	61.623
Materias primas y productos intermedios para la agricultura	1.042.186	1.254.988	1.119.722
Alimento para animales	470.504	585.712	558.043
Otras materias primas para la agricultura	571.681	669.276	561.679
Materias primas y productos intermedios para la industria	5.852.864	5.792.439	5.147.665
Productos agropecuarios no alimenticios	914.338	906.698	810.992
Productos mineros	2.103.354	1.969.505	1.746.556
Productos químicos	2.220.096	2.323.225	2.054.486
Bienes de capital para la agricultura	119.361	122.115	136.623
Máquinas y herramientas	68.892	76.459	82.755
Material de transporte y tracción para la agricultura	48.517	35.600	25.064
Otro equipo para la agricultura	1.952	10.056	28.804

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016

Según la Tabla N° 3, el 90% de los equipos, materiales e insumos son importados. Libros, revistas, mobiliario y herramientas son comercializados por Kywi, Ferrisariato, Supermaxi, en marcas como Trupper (Mexicana).

Año tras año, el incremento de las compras internacionales va en aumento. En el año 2014 alcanzaron un FOB de \$68.892; y, para el 2016 ascendió a \$82.755. Para JardilandiaEcuador es una amenaza; es difícil competir en precios, por los altos costos de industrialización de insumos, ensamblaje de maquinaria y herramientas para el sector de jardinería (mano de obra y transformación de materias primas).

Tabla 4:

Niveles de empleo.

Período (septiembre)		Empleo adecuado/pleno	Subempleo	Desempleo
2016	Septiembre	47,5%	18%	6,7%
2015	Septiembre	54,4%	13,4%	5,5%
2014	Septiembre	57,6%	10,1%	4,7%
2013	Septiembre	54,0%	8,6%	4,6%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016

En la Tabla N° 4, se evidencia que los niveles de empleo están relacionados con la economía local y nacional. Los altos niveles de desempleo reduciría la demanda de productos y servicios de jardinería. Sin embargo, sería más accesible contratar trabajadores especializados con sueldo básico. Para JardilandiaEcuador es una amenaza; muchos de los hogares reducirían presupuestos para la compra y contratación de este tipo de servicios.

1.2.1.2. Factores políticos.

Las actividades de jardinería se ven afectada por la aplicación de las salvaguardas a: herramientas, tecnología, maquinaria, equipos e insumos (productos importados); aumento porcentual del IVA de 12 al 14% y la firma de acuerdo con la Unión Europea, reduciría la capacidad competitiva de las empresas ecuatorianas.

Tabla 5:

Salvaguardas a productos importados.

Partida	Detalle	Tasa
8433901000	De cortadoras de césped	15%
8201300000	Azadas, picos, binaderas, rastrillos y raederas	5%
8201401000	Machetes	5%
8201500000	Tijeras de podar (incluidas las de trinchar aves) para usar con una sola mano	5%
8201901000	Hoces y guadañas, cuchillos para heno o para paja	5%

Fuente: Comex, 2016

En la Tabla N° 5, la aplicación de las tasas arancelarias (salvaguardas) incrementa el precio final de productos, servicios de jardinería y paisajismo. En el país no existen empresas especializadas para fabricar maquinaria, equipos, herramientas e insumo para competir en precios. Para JardilandiaEcuador es una oportunidad, se puede implementar una industria para elaborar productos importados para el sector de jardinería.

- **Incremento del IVA.**

El incremento del IVA del 12% al 14%; según, el gobierno ecuatoriano ayudará a reajustar el déficit presupuestario que se enmarca en la Ley de Solidaridad y Corresponsabilidad Ciudadana. El sector de jardinería se ve afectado por esta medida porque, los precios de equipos, insumos, herramientas, tecnología a partir del año 2016 se incrementaron; y, afectaron a los presupuestos asignados por clientes para la conservación y mantenimiento de áreas verdes. Es una amenaza, ya que JardilandiaEcuador debe cuantificar, presupuestar y asignar recursos para las compras diarias superiores a los precios planificados.

- **Calidad ambiental.**

La Calidad Ambiental busca concientizar en las personas, el manejo de los elementos básicos de la naturaleza como: agua, clima, aire y suelo. Al comunicar los planes de prevención y control, ayudará a que la población se integre en las actividades de conservación. Además, la responsabilidad social enfoca a las empresas e industrias a desarrollar proyectos ambientales.

Según, Decreto Ejecutivo N° 1040, emitido por el Ministerio del Ambiente, se presentan programas como: la reparación ambiental y social (PRAS), Guayaquil Ecológico, Sistema Nacional de Control Forestal, Huella Ecológica y Sistema de Contabilidad Ambiental. Para la empresa JardilandiaEcuador es una oportunidad. Se podrá ofertar productos, insumos, tecnología, certificación del personal y crear alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.

1.2.1.3. Factores sociales.

Son los cambios demográficos, valores culturales y sociales que determinan la demanda de un producto y/o servicio.

- **Crecimiento poblacional.**

Según el INEC, para el año 2017 existirían 16.776.977 habitantes, en el Ecuador. Ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Santo Domingo abarcan la mayor población del país y reciben migrantes de los sectores rurales. (INEC , 2010).

El crecimiento de la urbe demanda de áreas verdes, parques, canchas deportivas, sitios turísticos para la recreación y disfrute de las familias. Desde esta perspectiva, los gobiernos locales están haciendo grandes inversiones. En la ciudad de Guayaquil, el parque los Samanes ya es una realidad. En Quito, la construcción de jardines verticales, terrazas verdes en la estaciones del Sistema Trolebus, la tendencia de las personas que invierten en plantas ornamentales, maquinaria, tecnología, macetas e insumos en los siguientes sectores: Valles de Tumbaco, Chillos, Cumbayá, y sector norte de la ciudad. Para la empresa JardilandiaEcuador es una oportunidad. El cambio climático ha concientizado a la población de invertir en actividades relacionados con la jardinería.

- **Cambios sociales y culturales.**

Al habitar en urbes como Quito, Guayaquil, Cuenca, donde predomina el cemento a la vegetación, las personas y autoridades están invirtiendo en plantas ornamentales para decorar balcones, espacios verdes, oficinas,

salas, pasillos de viviendas. Requieren de información sobre paisajismo, riego y drenaje, fertilización, plagas, enfermedades, uso de maquinaria, manuales de siembra e incluso de tecnología para el diseño de jardines.

Al sector de Nayón acuden arquitectos, ingenieros y personas que realizan actividades de jardinería para adquirir plantas ornamentales, macetas, césped, abonos, piedras decorativas, frutales y contratación de jardineros; es una oportunidad para JardilandiaEcuador. Con las tiendas física y virtual; y la escuela se pretende proveer, modernizar, centralizar, certificar y crear una feria cada año.

- **Factores tecnológicos**

Los cambios tecnológicos han evolucionado, actualizando equipos y maquinarias (podadoras de césped, motocultores, podas eléctricas, fumigadoras, software, sistemas de jardines verticales, terrazas verdes) para el sector de la jardinería; y los altos costos impiden importar desde países desarrollados como China, España y Estados Unidos. Para la empresa JardilandiaEcuador es una oportunidad. Se deben buscar alianzas a largo plazo con proveedores externos, lo que permitiría que la empresa sea identificada y posicionada en el mercado local y nacional.

1.2.2. Análisis micro ambiente.

Este análisis se enfoca en las cinco fuerzas de Porter. Es un concepto de negocios que analiza y evalúa variables como: proveedores, clientes, mercado, competencia y productos sustitutos. Ayudan a fortalecer procesos, procedimientos, políticas, normas y alcanzar la diferenciación de las empresas similares. A continuación se detalla cada una de las variables citadas:

1.2.2.1. Clientes.

La empresa en la actualidad posee un promedio de 30 clientes fijos (particulares). Los servicios que requieren son: mantenimiento de jardines, corte de césped, podas, remoción de tierra, fumigación; a un precio que oscila de \$50 a \$80 por visita; representa un ingreso mensual aproximado de \$1.500 dólares americanos. Para la empresa es una oportunidad. Con los cuadros vivos, jardines verticales, tienda virtual, escuela de formación y certificación se proyecta satisfacer las necesidades de las personas y empresas de jardinería.

1.2.2.2. Proveedores.

La empresa trabaja con diferentes proveedores personales y corporativos. Las compras mensuales alcanzan un promedio de \$1.000 dólares dependiendo del proyecto a ejecutarse. Las plantas ornamentales se negocian con los propietarios de los viveros de Nayón, Tumbaco, Valle

de los Chillos, Santo Domingo, Milagro e Ibarra (Ambuquí). Para la instalación de sistemas de riego se subcontrata proveedores que están ubicados en Yaruquí, Cayambe y Tabacundo. Esta variable es una oportunidad. Se debería documentar y legalizar las alianzas estratégicas a largo plazo con una política empresarial de ganar – ganar.

1.2.2.3. Competencia.

Se analizan negocios que ofertan productos similares y sustitutos a los comercializados por JardilandiaEcuador; los principales competidores directos e indirectos son:

- **Competencia indirecta.**

Son sitios donde se comercializan productos y/o servicio de jardinería (plantas ornamentales, macetas, césped, piedras, abonos, servicios de diseño y mantenimiento).

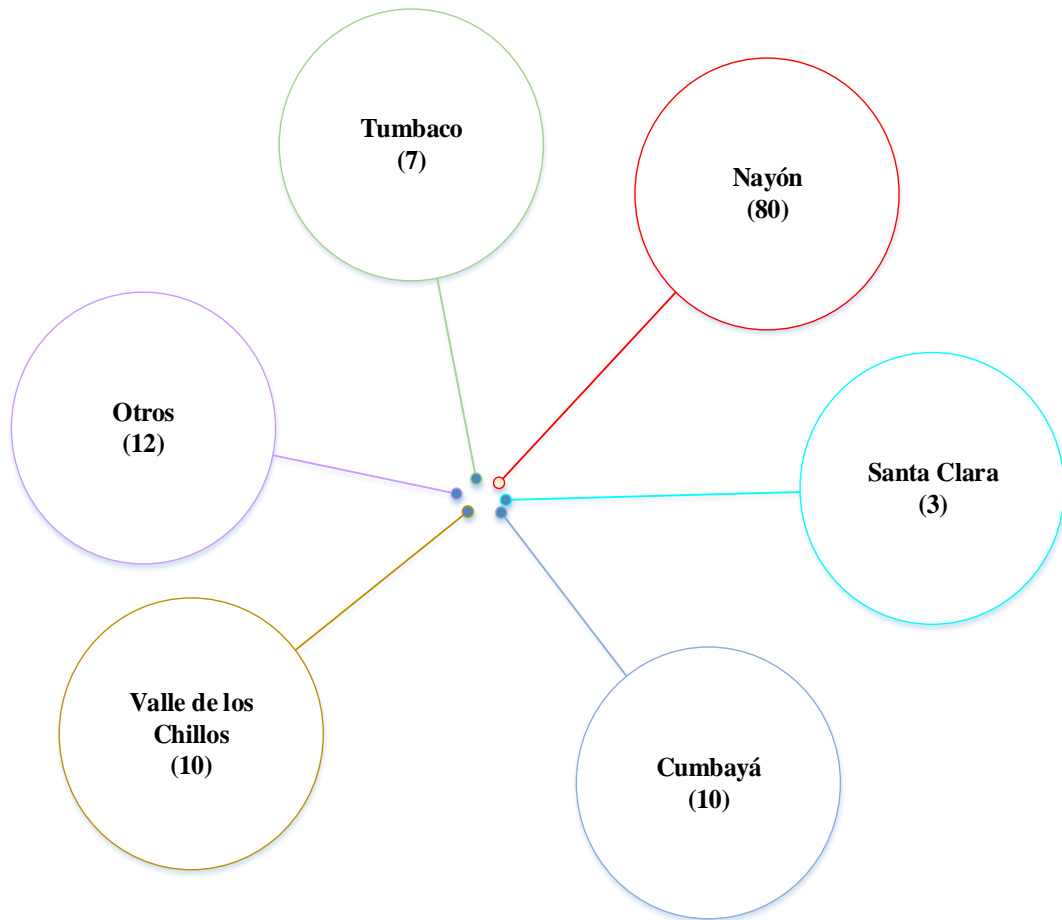


Figura 2. Competencia indirecta.

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016.

En la Figura N° 2, se cita a los negocios que ofertan productos, servicios de jardinería; y, están ubicados dentro y fuera del Distrito Metropolitano de Quito. Según el estudio de campo (observación directa), en la parroquia de Nayón existe alrededor de 80 viveros.

- **Competencia directa.**

Está compuesta por personas naturales y jurídicas (negocios que ofertan diseño, planificación de parques y jardines) que operan en el Distrito

Metropolitano de Quito. En la Figura N° 3, se detalla los principales competidores directos.

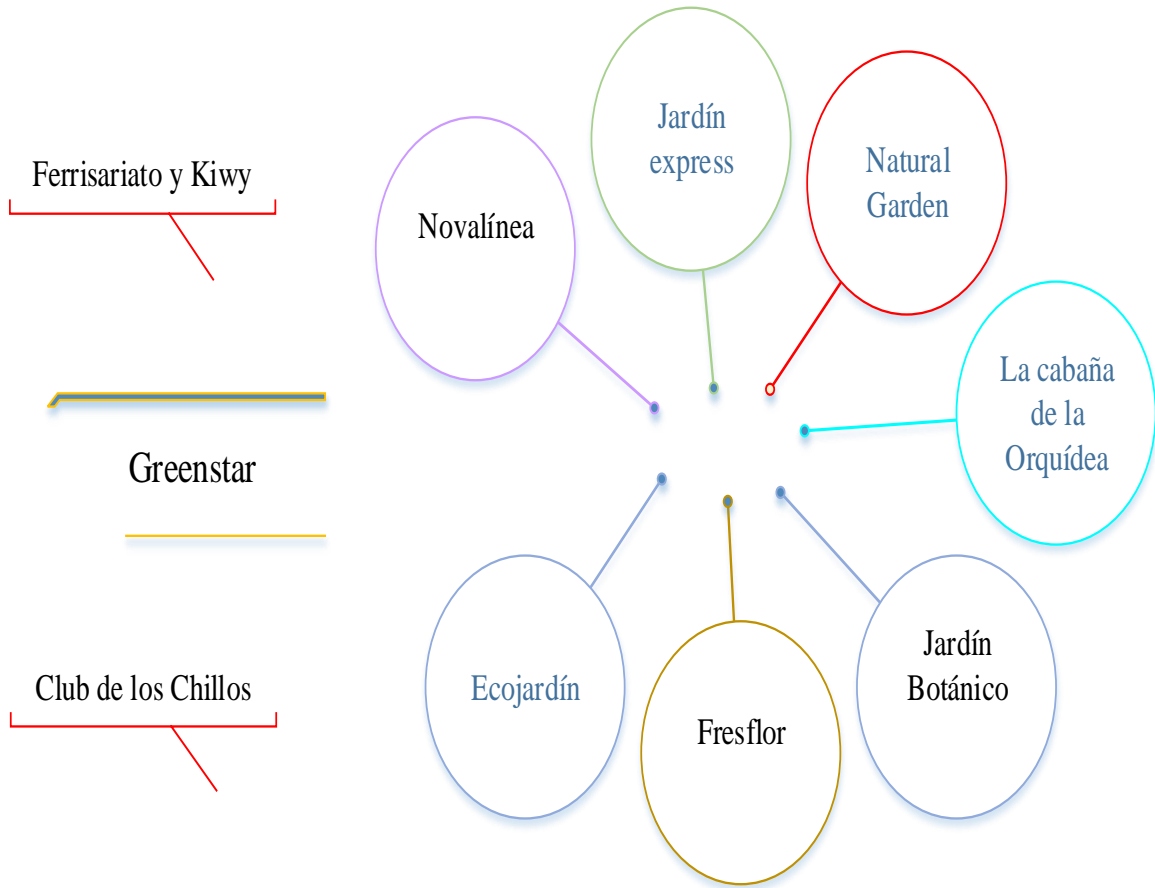


Figura 3. Competencia directa.
Fuente: JardilandiaEcuador, 2016.

La empresa que está construyendo jardines verticales y tiene mayor participación en el mercado es Greenstar. Los servicios está enfocado a nivel corporativo (centros comerciales, gobiernos locales).

A continuación se detalla la matriz de competitividad entre Greenstar y JardilandiaEcuador.

Tabla 6:

Matriz competitiva con la empresa Greenstar.

			JardilandiaEcuador		Greenstar	
Factores importantes para el éxito			Clasificación	Valor ponderado	Clasificación	Valor ponderado
1.-	Construcción de jardines verticales	0,1	1	0,1	4	0,4
2.-	Fijación de precios	0,1	1	0,1	3	0,3
3.-	Diseño de una tienda virtual	0,1	4	0,4	1	0,1
4.-	Posición financiera	0,1	1	0,1	4	0,4
5.-	Marketing - publicidad	0,05	1	0,05	4	0,2
6.-	Cuadros vivos	0,2	4	0,8	1	0,2
7.-	Escuela de jardinería	0,1	4	0,4	1	0,1
8.-	Paisajismo y jardinería	0,1	1	0,1	4	0,4
9.-	Viveros	0,05	2	0,1	2	0,1
10.-	Compra de franquicias	0,1	1	0,1	4	0,4
Total		1		2,25		2,6

4	Oportunidad principal
3	Oportunidad menor
2	Amenaza menor
1	Amenaza principal

Adaptado: David, (2009) Administración Estratégica; México, McGrill.

En la Tabla N° 6 se presenta la matriz competitiva con la empresa Greenstar, que ha introducido al mercado: jardines verticales (franquicia con Paisajismo Urbano). A continuación se detalla cada factor de comparación:

1.- Construcción de jardines verticales, Greenstar está construyendo jardines verticales en la ciudad de Quito; mientras JardilandiaEcuador no ha iniciado con este tipo de proyectos, por los altos costos que implica importar los materiales que incrementan el precio del metro cuadrado.

2.- Fijación de precios, es uno de los factores básicos para introducir productos y/o servicios al mercado; un precio alto disminuiría el interés

por los jardines verticales o viceversa. JardilandiaEcuador, esta realizando prototipos con materiales nacionales para reducir costos.

3.- Diseño de una tienda virtual, con la globalizacion de mercado a nivel mundial es necesario diseñar e introducir una tienda virtual para ofertar productos y servicios de jardinería en línea; en el país no existe empresas con este tipo de mercados para el sector de jardinería. JardilandiaEcuador puede dar el primer paso en el comercio electrónico en el país.

4.- Posición financiera, Greenstar es una empresa posicionada en el mercado, presta servicios a las empresas corporativas, adquirió la franquicia para construir jardines verticales a Paisajismo Urbano. Tiene una sólida estructura financiera superior a la de JardilandiaEcuador.

5.- Marketing – publicidad, son estrategias de comunicación para posicionar la marca a nivel local, nacional e internacional. Greenstar cuenta con una página web, redes sociales y publicidad en los jardines verticales que ha construido, mientras JardilandiaEcuador está en proceso de construir la plataforma tecnológica.

6.- Cuadros vivos, es una alternativa que surge para decorar espacios internos de hogares, oficina y locales comerciales a un costo más accesible que los jardines verticales; este tipo de proyecto no existe en el mercado ecuatoriano.

7.- Escuela de jardinería, en la ciudad Quito no existe una escuela de jardinería para la formación, desarrollo, evaluación y certificación de actividades de paisajismo & jardinería; sin embargo, se identificó que el Club de los Chillos ofrece cursos de jardinería en Sangolquí (Valles de los Chillos).

8.- Paisajismo y jardinería, son actividades basados en conocimiento, estudios, investigaciones, innovaciones que ayudan a crear sitios con el esplendor de la naturaleza (belleza natural). La construcción de jardines verticales por parte de Greenstar marca la diferencia frente a JardilandiaEcuador.

9.- Viverismo, son altos los costos de mantener un vivero de plantas ornamentales, las dos empresas que se analizan compran en los viveros de Nayón. JardilandiaEcuador tiene proyectado implementar viveros en las tres regiones del país para el autoabastecimiento de las tiendas física y virtual.

10.- Franquicias, es una alternativa de negocio para comercializar en un determinado país. Greenstar ha adquirido la franquicia de jardines verticales a Paisajismo Urbano, que provee tecnología, suministros, materiales, manuales de construcción y mantenimiento. JardilandiaEcuador no tiene la capacidad económica para adquirir este tipo de franquicias; pero el propietario ha asistido a cursos en el

extranjero. En resumen, las personas naturales y jurídicas, viveros y organizaciones que se vinculen con la jardinería serán una amenaza.

1.2.2.4. Mercado.

Las actividades de jardinería son demandadas por los propietarios, arrendatarios de viviendas, oficinas, restaurantes, locales comerciales, complejos deportivos, centros comerciales, administradores o responsables de organismos públicos. En el Distrito Metropolitano de Quito, según el censo del año 2010, existe 484.074 viviendas ya sean propias, arrendadas, en anticresis; y, se detalla en la Tabla N° 7.

Tabla 7:

Viviendas en el Distrito Metropolitano de Quito.

Detalle	Tipo de tenencia	%
Total	484.074	100
Propia	240.537	49,7
Arrendado	201.34	41,6
En anticresis	2.203	0,5
Gratuita	25.546	5,3
Por servicios	11.131	2,3
Otros	3.317	0,7

Fuente: INEC, Censo de Vivienda 2010

La mayoría de propietarios disponen de un espacio para las actividades de jardinería (macetas, huertas, huertos, jardines); y, demandan de insumos, herramientas, abonos, plantas ornamentales y contratan jardineros. Para la empresa JardilandiaEcuador es una amenaza. Todo negocio en marcha o en proceso de constitución debe ser analizado para desarrollar estrategias defensivas y ofensivas.

1.2.2.5. Productos sustitutos.

Las actividades de jardinería no tienen sustitución (humana – mecánica), pero los productos sí. Las plantas artificiales son un ejemplo. Muchas empresas adornan los espacios con estos productos que son importados desde China. Para la empresa JardilandiaEcuador es una amenaza. Para convencer al cliente que compre plantas ornamentales reales, se debe comunicar los beneficios y ventajas que tiene sobre los artificiales.

1.2.3. Análisis interno.

“Es el proceso de diagnóstico que se centra en la esencia general del giro del negocio de las siguientes actividades: planificación, organización, ejecución y control”. (Arizabaleta, 2012, pág. 23)

Para obtener información sobre la gestión administrativa, comercial, tecnológica y financiera se realizó una encuesta al personal que trabaja en la empresa.

1.2.3.1. Encuesta.

Es una herramienta metodológica que tiene como objetivo recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados, estandarizar datos y utilizar para tomar decisiones empresariales. El cuestionario de preguntas de la encuesta realizada se encuentra en el Anexo N° 1.

1.2.3.2. Población.

La población para aplicar las encuestas son los 12 empleados que laboran en la empresa JardilandiaEcuador.

1.2.3.3. Cálculo de la muestra.

Se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia; la población es pequeña (menor a 30 persona). Las preguntas de la encuesta se aplicaron a los 12 trabajadores y están enfocados en obtener información de la gestión administrativa, comercial, tecnológica y financiera. A continuación se tabula cada una de ellas:

a) Gestión administrativa.

“Consiste en evaluar las actividades relacionadas con la planificación, organización, dirección y control” (Hidalgo, 2014, pág. 13)

Pregunta N° 1 Planificación de las actividades diarias.

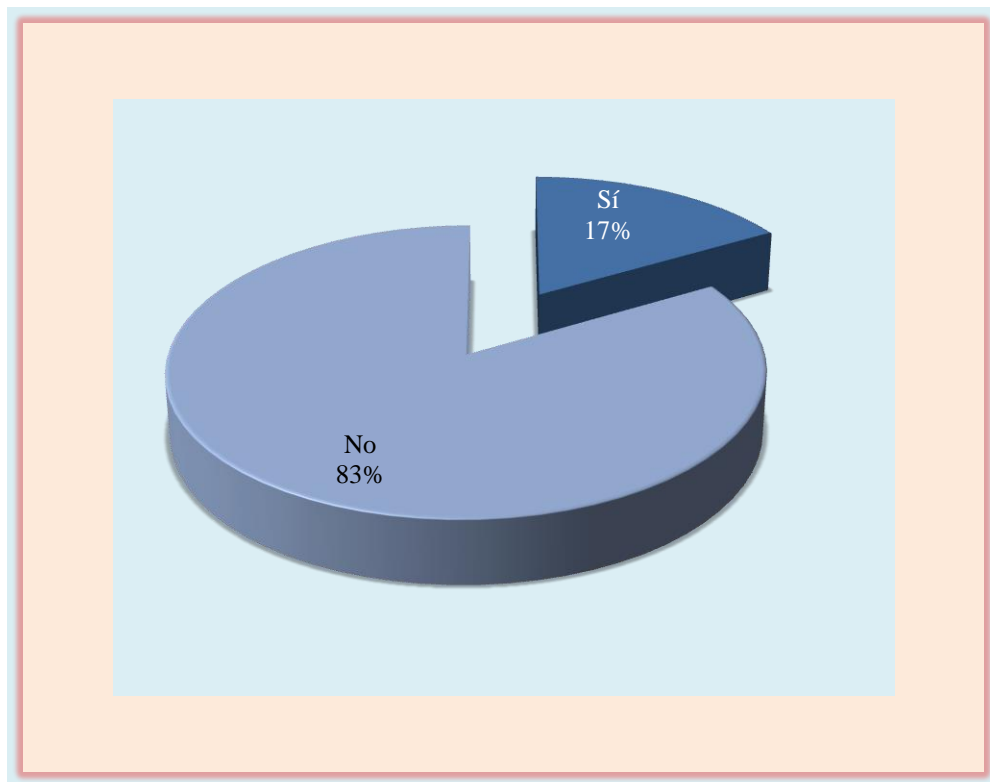


Figura 4. Planificación de actividades diarias.

Fuente: Encuesta en JardilandiaEcuador, Anexo N° 1.

En la Figura N° 4, se evidencia que el 83% de los encuestados no planifica con anticipación las actividades a realizarse diariamente. La persona responsable de dirigir al personal muchas veces planifica el mismo día, perdiendo tiempo y recursos; se considera una debilidad.

Pregunta N° 2 Objetivos, metas y estrategias establecidas para administrar el negocio.

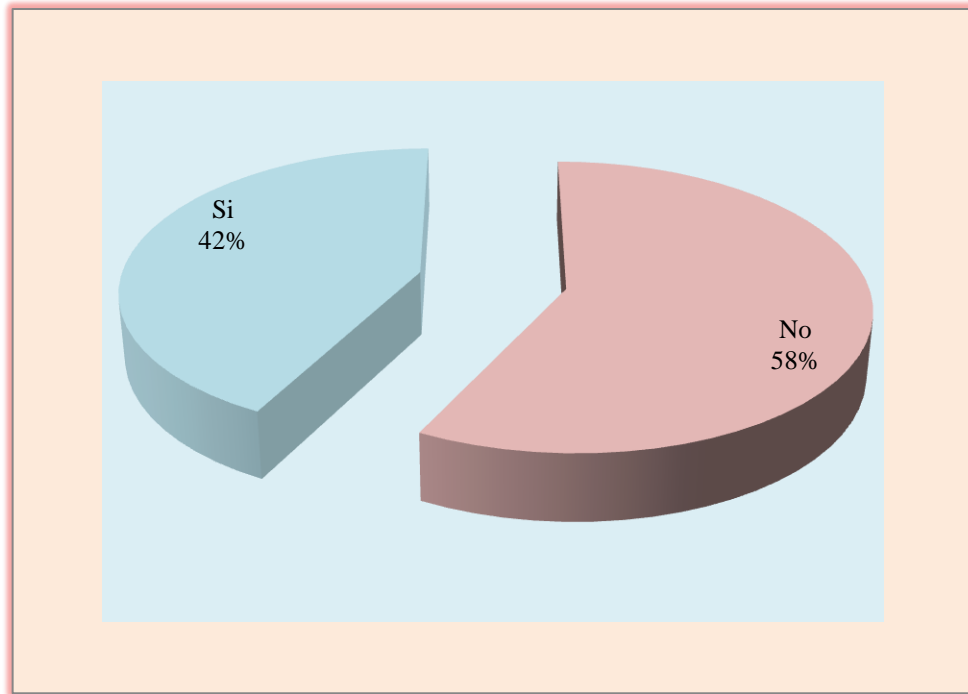


Figura 5. Objetivos, metas y estrategias.

Fuente: Encuesta en JardilandiaEcuador, Anexo N° 1.

En la Figura N° 5, se evidencia que el 58% de los encuestados desconocen la existencia de objetivos, metas y estrategias; mientras el 42% conocen algunos de ellos.

El propietario ha descrito en la agenda de trabajo o informes de actividades los objetivos, este antecedente se define como debilidad.

Pregunta N° 3 Funciones y responsabilidad para el personal de la empresa.

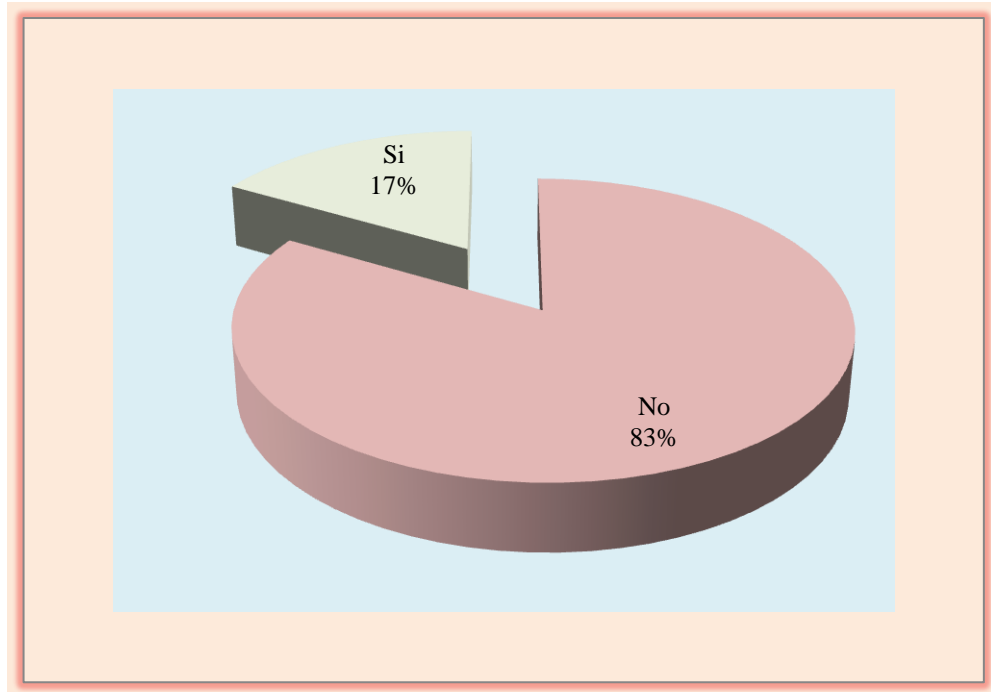


Figura 6. Funciones y responsabilidades.

Fuente: Encuesta en JardilandiaEcuador, Anexo N° 1.

En la Figura N° 6, se evidenció que el 83% del personal encuestado, no cuenta con funciones y responsabilidades documentadas que ayuden a la asignación planificada de recursos y tareas, se define como debilidad.

Pregunta N° 4 Selección del personal en la empresa.

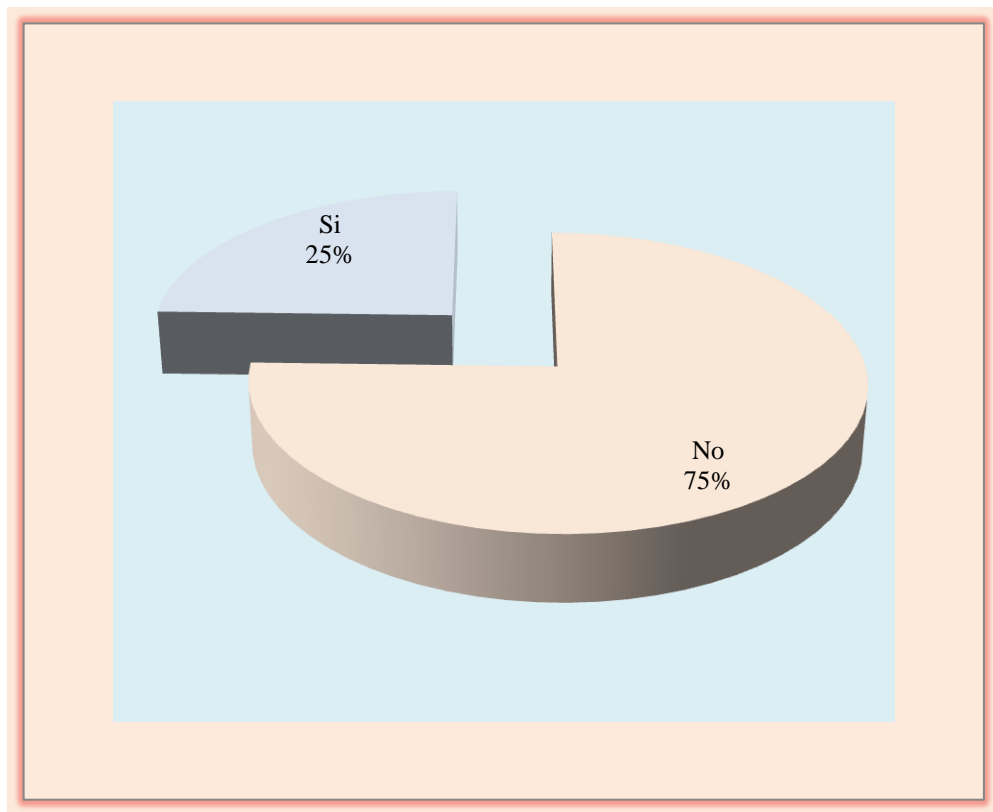


Figura 7. Selección del personal.

Fuente: Encuesta en JardilandiaEcuador, Anexo N° 1.

En la Figura N° 7, se evidenció que el 75% de los encuestados no accedió a ninguna evaluación (técnica y profesional); el 25% tuvo una prueba de campo (actividades de jardinería) antes de ser contratado. Al ser los procedimientos de selección un elemento clave para competitividad de la empresa, se define como debilidad.

Pregunta N° 5 Programa de capacitación para el personal de la empresa.

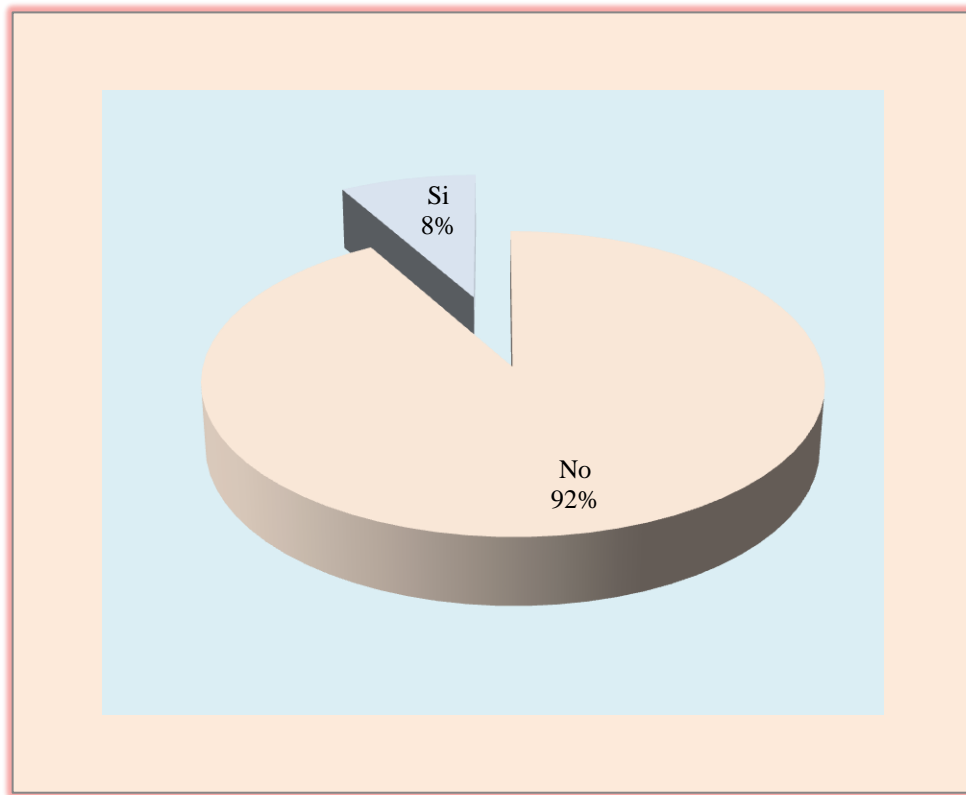


Figura 8. Programas de capacitación.

Fuente: Encuesta en JardilandiaEcuador, Anexo N° 1.

En la Figura N° 8, se evidenció que el 92% de los encuestados no han asistido a programa de capacitación; el conocimiento y aprendizaje es la base para que el empleado se integre y realice un trabajo de calidad. Por esta razón se considera como una debilidad.

Pregunta N° 6 Liderazgo en la empresa.

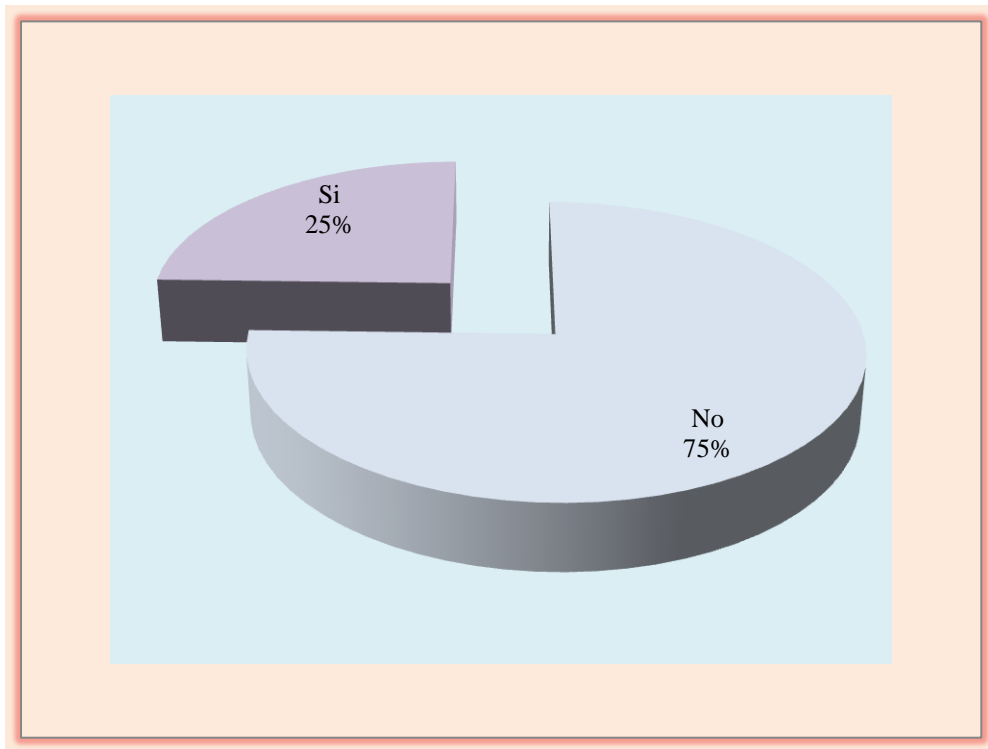


Figura 9. Liderazgo.

Fuente: Encuesta en JardilandiaEcuador, Anexo N° 1.

En la Figura N° 9, se evidencia que el 75% de los encuestados respondieron que el propietario y el supervisor son autoritarios; 17% menciona que es democrático. El líder debe aplicar el mismo trato (respeto, empoderamiento, delegación y reconocimiento) a todos los empleados, por tal motivo es una debilidad.

b) Gestión comercial.

Son actividades que tiene relación con los clientes que adquieren productos y servicios de jardinería (precio, plaza, producto y promoción). (Friend & Zehle, 2008).

Pregunta N° 7 Políticas de crédito para la venta de servicios y productos de jardinería.

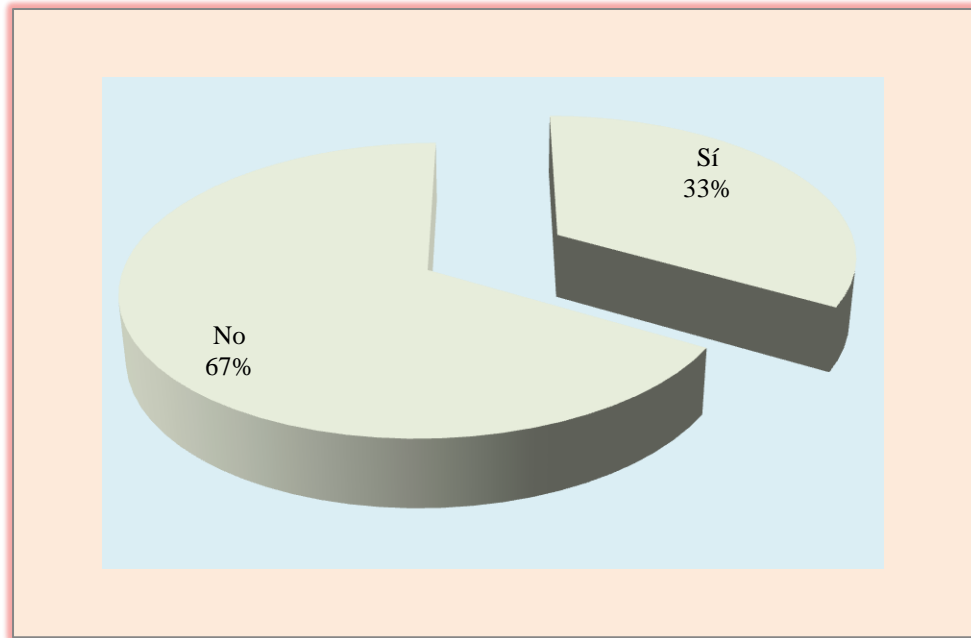


Figura 10. Políticas de crédito.

Fuente: Encuesta en JardilandiaEcuador, Anexo N° 1.

En la Figura N° 10, se evidencia que el 67% de los empleados no fueron comunicados sobre las políticas, procedimientos para la venta, compra, almacenamiento de productos y servicio de jardinería. El porcentaje de cuentas por cobrar es alto; por lo tanto, es una debilidad.

Pregunta N° 8 Transporte para movilización de productos y personal de la empresa.

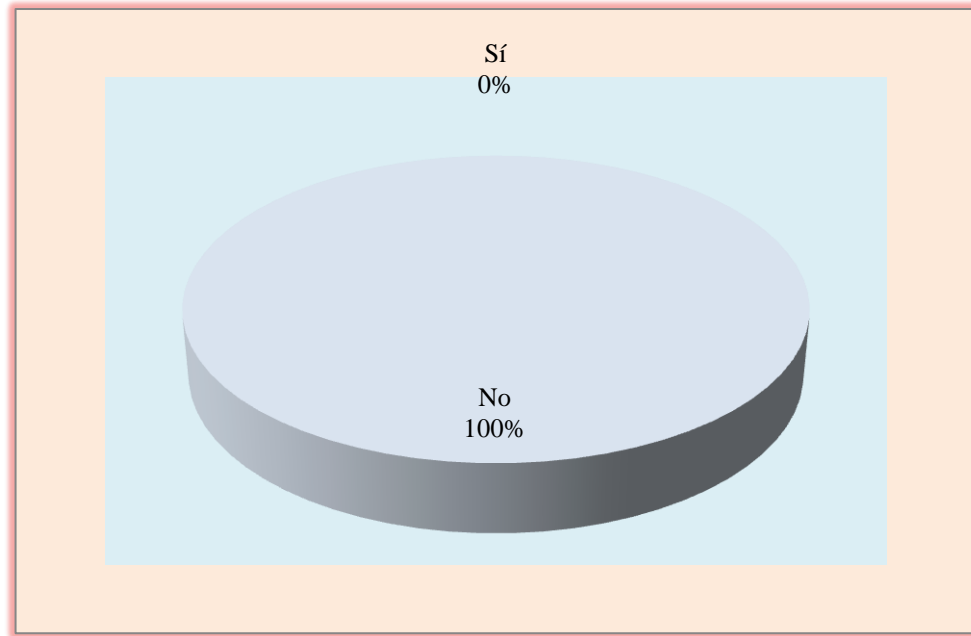
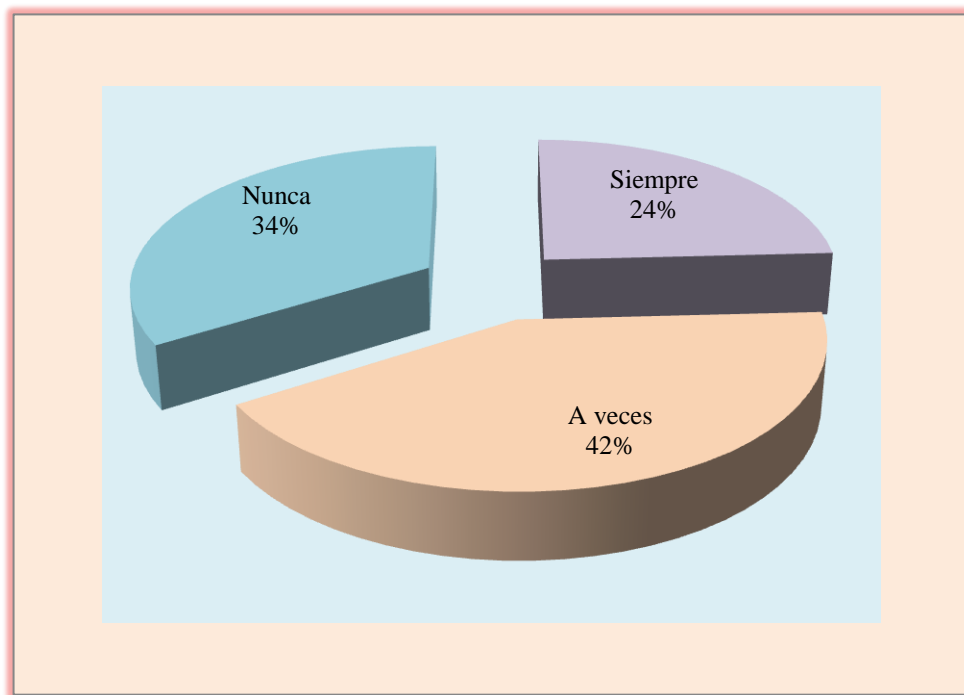


Figura 11. Logística de la empresa.

Fuente: Encuesta en JardilandiaEcuador, Anexo N° 1.

En la Figura N° 11, se evidenció que el 100% de los empleados encuestados respondieron que no existe transporte propio para movilizarse de un lugar a otro, con la finalidad de realizar trabajos de jardinería o distribuir productos (plantas, abonos, herramientas), por lo tanto, es una debilidad.

Pregunta N° 9 Quejas de los clientes.

**Figura 12. Quejas de clientes.**

Fuente: Encuesta en JardilandiaEcuador, Anexo N° 1.

En la Figura N° 12, se evidencia que el 25% de los empleados encuestados atienden las quejas de los clientes; el 33% nunca atiende los reclamos. Los clientes son esenciales para el éxito del negocio y deben tener un seguimiento pos – venta para reducir los reclamos, se considera como debilidad.

c) Gestión financiera

Son decisiones que se relaciona con los Estados Financieros (informes de rentabilidad, pasivos, activos, patrimonio) para analizar la salud económica y financiera de la empresa. (Alvarado, 2008).

Pregunta N° 10 Informes y Estados Financieros para presentar a la gerencia.

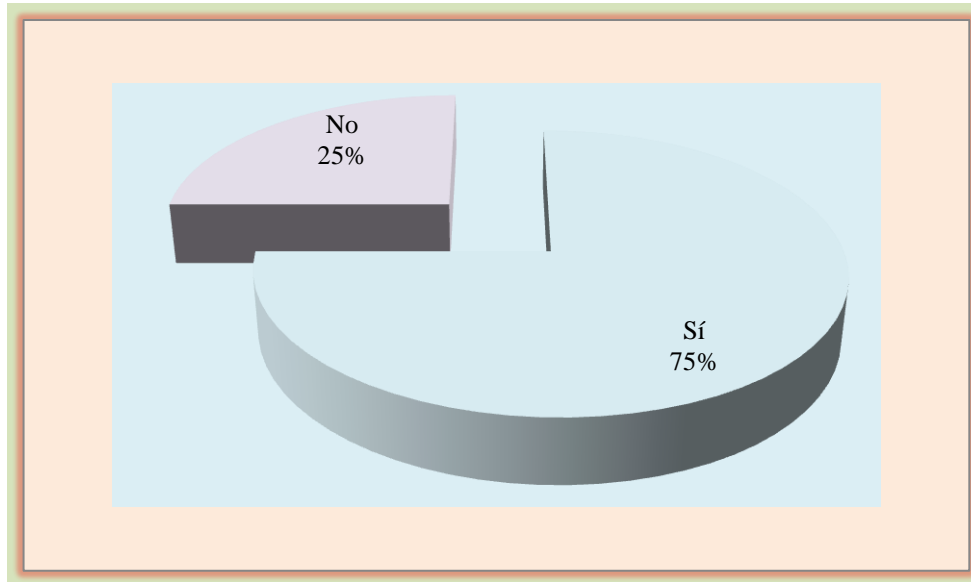


Figura 13. Informes necesarios.

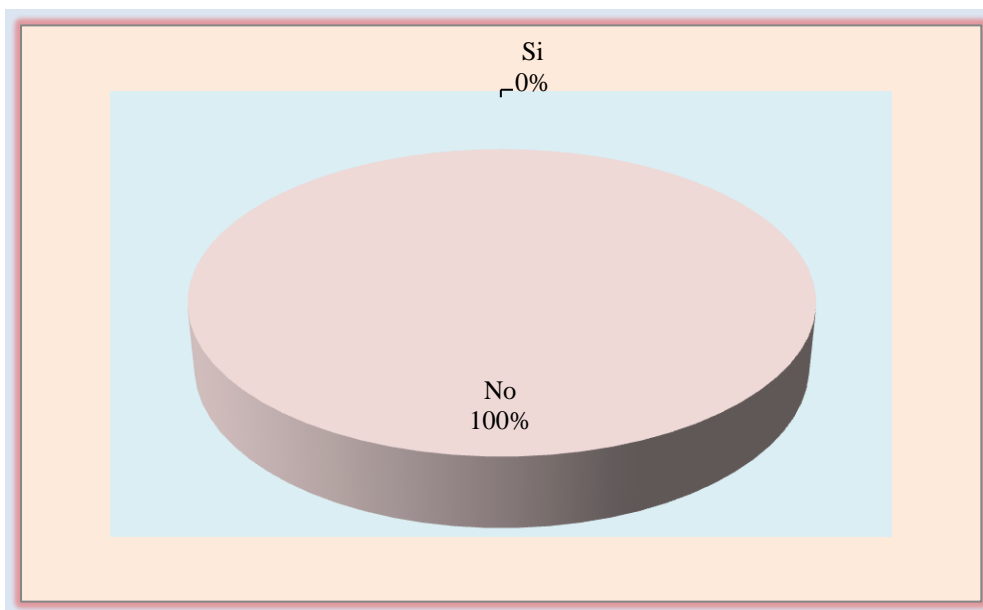
Fuente: Encuesta en JardilandiaEcuador, Anexo N° 1.

En la Figura N° 13, se evidenció que el 75% de los encuestados afirma que siempre se presenta informes financieros a la gerencia; y, el 25% no responde esta pregunta, trabajan en el área operativa, se define como fortaleza.

d) Gestión tecnológica

Son actividades que integra la infraestructura tecnológica (sitios web, redes sociales, tienda virtual, equipos, software, aplicaciones) que son utilizados para comercializar productos y servicios de jardinería. (Farber, 2012).

Pregunta N° 11 Infraestructura tecnológica.

**Figura 14. Infraestructura tecnología.**

Fuente: Encuesta en JardilandiaEcuador, Anexo N° 1.

En la Figura N° 14, se evidencia que el 100% de los empleados encuestados desconoce la existencia de sitio web, tienda virtual y aplicaciones (redes sociales) que ayuden atender inmediatamente los reclamos de los clientes, se considera como debilidad.

1.3. MATRIZ F.O.D.A

El análisis FODA, permite observar las fortalezas y debilidades (variables internas) en un contexto de oportunidades y amenazas (variables externas). Está implícita la meta de alcance y la óptima combinación entre los recursos de la organización con el entorno. (Arizabaleta, 2012).

Esta herramienta permite:

- Construir la matriz FODA.
- Reducir las debilidades o adoptar estrategias que fortalece las actividades de jardinería.
- Explotar oportunidades utilizando las fortalezas de la empresa.
- Reducir la exposición o contrarrestar a las amenazas.

Tabla 8:

Fortalezas y debilidades.

Fortalezas	Debilidades
F1.-El administrador de la empresa cuenta con experiencia en el sector de jardinería y paisajismo.	D1.-La estructura organizacional no está actualizada
F2.-Existe una cartera de clientes fijos para ofertar productos y servicios de jardinería.	D2.-La misión, visión, objetivos y estrategias no están siendo comunicados adecuadamente a los empleados.
F3.-Existe productos novedosos de jardinería y paisajismo.	D3.- Carece de planificación anual y estratégica
F4.-Está al día con los organismos de control (SRI, MRL)	D4.- Las funciones, responsabilidades no están documentadas para las actividades de jardinería y paisajismo.
F5.-Existe alianzas estratégicas con proveedores de materiales e insumos de jardinería.	D5.-Falta de gestión para adquirir transporte propio.
F6.-Se lleva controles contables y financieros	D6.-El gasto de arrendamiento de espacio físico para reproducción de plantas ornamentales es alto.
	D7.- Incremento de quejas de los clientes en el último periodo
	D8.-La empresa no dispone de indicadores para evaluar la parte económica y financiera.
	D9.-La empresa no tiene una infraestructura tecnológica para ofertar los productos y servicios

Fuente: Encuesta en JardilandiaEcuador, 2016.

En la Tabla N° 8, se detalla las principales fortalezas y debilidades que tiene la empresa. La experiencia, conocimiento en paisajismo y jardinería del propietario es favorable para iniciar con las mejoras; mientras, la falta de transporte propio ocasiona pérdida de tiempo e ingresos.

Tabla 9:

Amenazas y oportunidades.

Amenazas	Oportunidad
A1.-La inestabilidad económica del país afecta al sector agrícola (jardinería)	O1.-La tasa inflación se mantiene estable y no afecta a los precios de los productos e insumos de jardinería elaborados o industrializados en el país.
A2.-Incremento de la tasa activa limita a acceso al crédito	O2.-El acuerdo comercial con la Unión Europea (UE), permitiría adquirir tecnología, maquinaria y equipos.
A3.-Las tasas de salvaguardas a productos importados afecta al sector de la jardinería.	O3.-Inversiones en telecomunicaciones por parte del Estado, permite diseñar una plataforma tecnológica para comercializar productos y servicios.
A4.-La apreciación del dólar frente al resto de monedas crea un impacto en el costo de maquinaria, equipos y tecnología.	O4.-Existe una diversificación de clientes, porque apoyan a la conservación del medio ambiente.
A5.-Existe empresas que ofertan productos y servicios similares.	O5.-La población tiene una tendencia positiva hacia las actividades de jardinería y paisajismo.
A6.-Introducción de empresas europeas en el mercado ecuatoriano.	O6.-No existe alianzas estratégicas a largo plazo con los proveedores internacionales.

Fuente: Encuesta en JardilandiaEcuador, 2016.

En la Tabla N° 10, se detalla las principales oportunidades y amenazas que posee la empresa. Los clientes privados y públicos están desarrollando proyectos para la conservación del medio ambiente (áreas verdes); y, debe ser aprovechado para ofertar servicios, productos con valor agregado.

El acuerdo comercial firmado con la Unión Europea permitiría el ingreso de nuevas empresas al mercado ecuatoriano con productos y servicios más económicos.

1.4. MATRIZ DE ESTRATEGIAS

De igual manera, en este se estima que se debe conseguir un equilibrio entre las situaciones y externas de la organización. La matriz FODA se divide en cuatro posibles estrategias. (Arizabaleta, 2012):

FO: en esta se aprovechan las fortalezas sobre las oportunidades.

FA: en esta estrategia se determinan las fortalezas que existen sobre las amenazas.

DO: para esta estrategia se busca disminuir las debilidades aumentando las oportunidades.

DA: estas estrategias disminuyen tanto las debilidades como las amenazas, siendo esta la postura que posee mayor dificultad. (David, 2009, pág. 16)

Tabla 10:

Matriz de estrategias FO – FA para JardilandiaEcuador.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1.-La tasa inflación se mantiene estable y no afecta considerablemente los precios de los productos e insumos de jardinería elaborados o industrializados en el país.</p> <p>O2.-El acuerdo comercial con la Unión Europea (UE), permitiría acceder a tecnología, maquinaria y equipos.</p> <p>O3.-Inversiones en telecomunicaciones por parte del Estado permite diseñar una plataforma tecnológica para comercializar productos y servicios.</p> <p>O4.-Existe una diversificación de clientes, porque apoyan a la conservación del medio ambiente.</p> <p>O5.-La población tiene una tendencia positiva hacia las actividades de jardinería y paisajismo.</p> <p>O6.-No existe alianzas estratégicas a largo plazo con los proveedores internacionales.</p>	<p>A1.-La inestabilidad económica del país afecta al sector agrícola (jardinería)</p> <p>A2.-Incremento de la tasa activa limita a acceso al crédito</p> <p>A3.-Las leyes tributarias a productos importados afecta al sector de la jardinería.</p> <p>A4.-La apreciación del dólar frente al resto de monedas crea un impacto en el costo de maquinaria, equipos y tecnología.</p> <p>A5.-Existencia de empresas que ofertan productos y servicios similares.</p> <p>A6.-Introducción de empresas europeas en el mercado ecuatoriano.</p>
FORTALEZAS	Estrategias F.O. Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Estrategias F.A. Usar las fortalezas para evitar las oportunidades
<p>F1.-El administrador de la empresa cuenta con experiencia en el sector de jardinería y paisajismo.</p> <p>F2.-Existe una cartera de clientes fijos para ofertar productos y servicios de jardinería.</p> <p>F3.-Existe productos novedosos de jardinería y paisajismo.</p> <p>F4.-Está al día con los organismos de control (SRI, IESS, MRL)</p> <p>F5.-Existe alianzas estratégicas con proveedores de materiales e insumos de jardinería.</p> <p>F6.-Se lleva controles contables y financieros</p>	<p>(FO 1) Fortalecer el aprendizaje, conocimiento de calidad y productividad (F1, F2, F3,F4) (O2, O4, O5, O6)</p> <p>Ciclo y ruta de la calidad- Principios de calidad.</p> <p>Fases de la productividad.</p>	<p>F.A 1) Diferenciarse de la competencia a base del aprendizaje, conocimiento y estrategias de competitividad (F1, F2, F3,F4) (A5, A6)</p> <p>FA 2) Integrar, gestionar actividades y programas ambientales. (F1, F2) (A5)</p> <p>Ventajas competitivas.</p>

Adaptado: (Arizabaleta, 2012). Matriz de estrategias DOFA.

Fuente: Encuesta en JardilandiaEcuador, 2016.

Tabla 11:

Matriz de estrategias FO – FA para JardilandiaEcuador.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1.-La tasa inflación se mantiene estable y no afecta considerablemente los precios de los productos e insumos de jardinería elaborados o industrializados en el país.</p> <p>O2.-El acuerdo comercial con la Unión Europea (UE), permitiría acceder a tecnología, maquinaria y equipos.</p> <p>O3.-Inversiones en telecomunicaciones por parte del Estado permite diseñar una plataforma tecnológica para comercializar productos y servicios.</p> <p>O4.-Existe una diversificación de clientes, porque apoyan a la conservación del medio ambiente.</p> <p>O5.-La población tiene una tendencia positiva hacia las actividades de jardinería y paisajismo.</p> <p>O6.-No existe alianzas estratégicas a largo plazo con los proveedores internacionales.</p>	<p>A1.-La inestabilidad económica del país afecta al sector agrícola (jardinería)</p> <p>A2.-Incremento de la tasa activa limita a acceso al crédito</p> <p>A3.-Las leyes tributarias a productos importados afecta al sector de la jardinería.</p> <p>A4.-La apreciación del dólar frente al resto de monedas crea un impacto en el costo de maquinaria, equipos y tecnología.</p> <p>A5.-Existencia de empresas que ofertan productos y servicios similares.</p> <p>A6.-Introducción de empresas europeas en el mercado ecuatoriano.</p>
DEBILIDADES	<p><i>Estrategias D.O.</i> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades</p>	<p><i>Estrategias D.A.</i> Reducir las debilidades y evitar las amenazas</p>
<p>D1.-La estructura organizacional no está actualizada</p> <p>D2.-La misión, visión, objetivos y estrategias no están siendo comunicados adecuadamente a los empleados.</p> <p>D3.- Carece de planificación anual y estratégica</p> <p>D4.- Las funciones y responsabilidades no están documentadas para las actividades de jardinería y paisajismo.</p> <p>D5.-Falta de gestión para adquirir transporte propio.</p> <p>D6.-El gasto de arrendamiento de espacio físico para reproducción de plantas ornamentales es alto.</p> <p>D7.- Incremento de quejas de los clientes en el último periodo</p> <p>D8.-La empresa no dispone de indicadores para evaluar la parte económica y financiera de la empresa.</p> <p>D9.-La empresa no tiene una infraestructura tecnológica para ofertar los productos y servicios</p>	<p>D.O 1) Alinear los elementos de la estructura organización, filosofía empresarial a las estrategias de diferenciación. (D1, D2, D3, D4, D7,D9) (O2, O3O4</p>	<p>(D.A 1) Medir y evaluar las estrategias de diferenciación a base del Balanced Scorecard. (D3, D5, D6, D8) (A3, A5, A6)</p> <p>Indicadores económicos y financieros.</p>

Adaptado: (Arizabaleta, 2012). Matriz de estrategias DOFA.

Fuente: Encuesta en JardilandiaEcuador, 2016.

2. FUNDAMENTOS DE CALIDAD

Para mejorar la competitividad en el sector de la jardinería se debe desarrollar, comercializar productos, servicios cuyos costos y características sean diferentes a los competidores. A continuación se detallan las estrategias:

2.1. APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO DE CALIDAD (FO.1).

Desde la perspectiva académica, se define la calidad como: cumplir con los requisitos que el cliente demanda, al maximizar las entradas, salidas y agregando valor a las actividades operativas. Aplicar la metodología de Ruta de la Calidad, contempla las necesidades de las áreas de la empresa para identificar problemas, causas, efectos, duplicación de tareas, entre otros acontecimientos que se presenta a diario. A continuación se describe el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

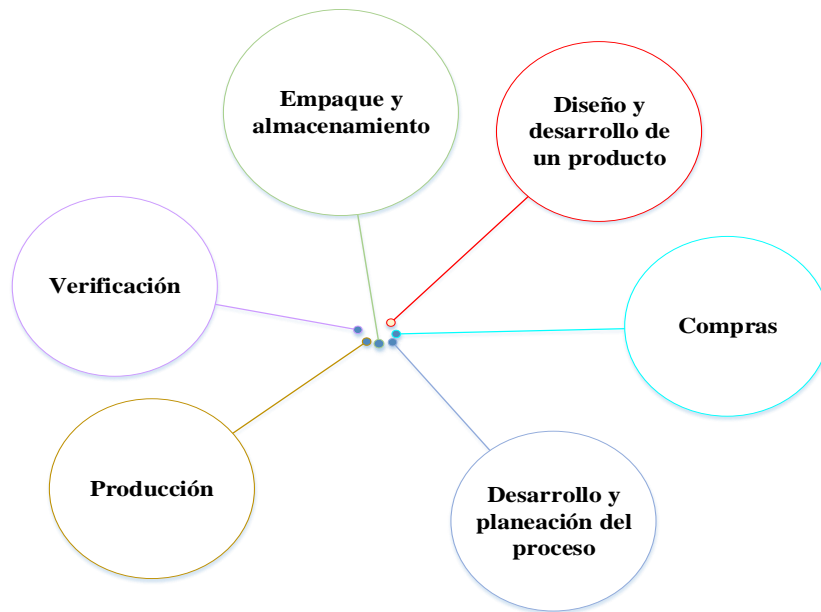


Figura 15. Ciclo de calidad de un producto (desarrollo y elaboración).

Fuente: Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey (2012).

En la Figura N° 15, se describe la primera parte del ciclo de calidad, que inicia con el diseño, desarrollo de un producto, compras de materiales e insumos, diseño, planeación del proceso, producción, verificación (control de calidad), empaque y almacenamiento.

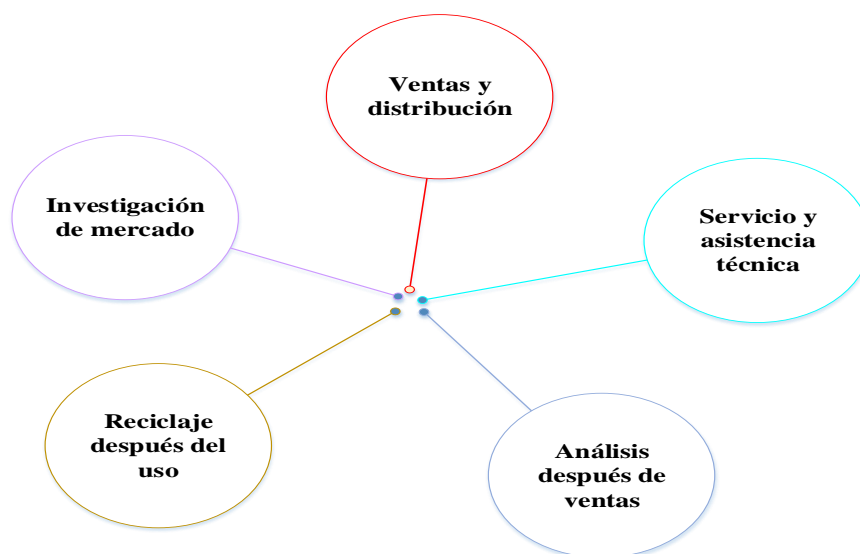


Figura 16 Ciclo de calidad de un producto (comercialización).

Fuente: Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey (2012).

En la Figura N° 16, se enumera la segunda parte del ciclo de calidad, después de la elaboración implica las actividades de comercialización de servicios y/o productos.

Para la elaboración de jardines verticales, cuadros vivos y terrazas verdes se utiliza la metodología de la ruta de la calidad.

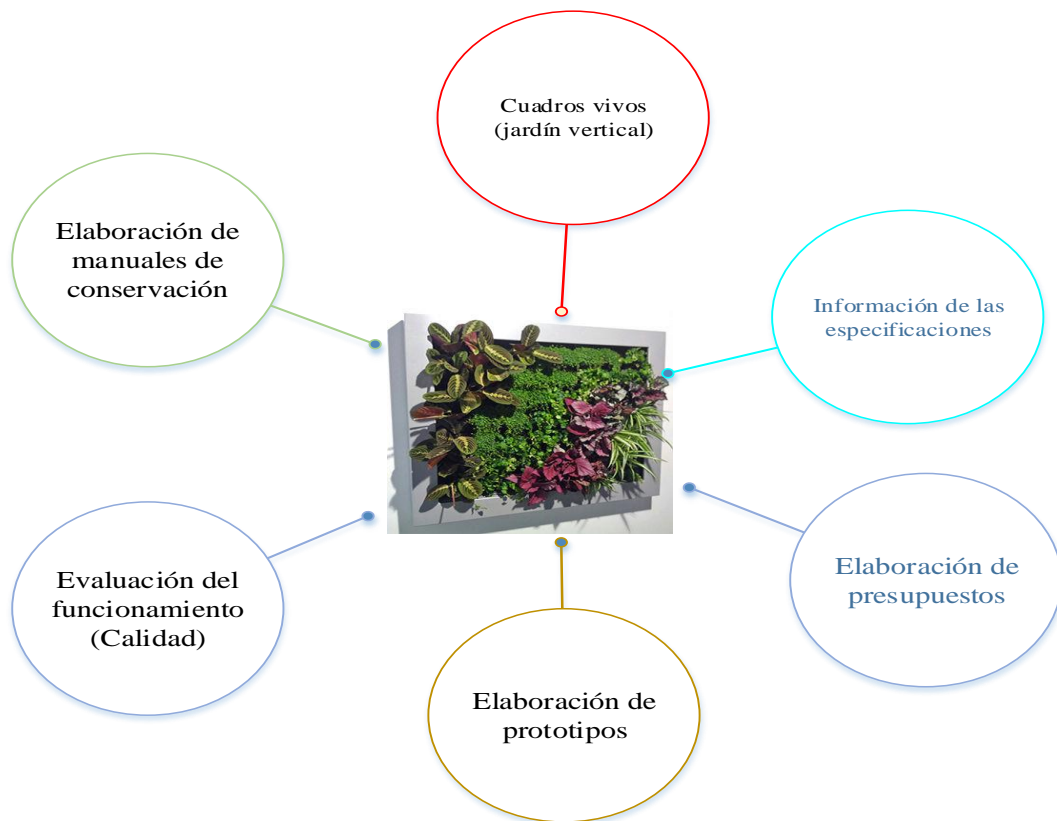


Figura 17 Ciclo de calidad de un producto (comercialización).

Adaptado: Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey (2012).

En la Figura N° 16, se describe el ciclo para elaborar un cuadro vivo (jardines verticales):

- Determinar y seleccionar las características de los cuadros vivos; según, la morfología, adaptación de las plantas ornamentales a condiciones ambientales diferentes del hábitat de donde proviene. .
- Describir las especificaciones de las materias primas, sistema de riego, fertilizantes, plantas ornamentales y abonos).
- Planificar presupuestos según tamaño, diseño, innovación y tecnología.
- Elaborar prototipos para aplicar correcciones y mejoras
- Evaluar el funcionamiento en relación a los costos, impacto ambiental y demanda
- Documentar manuales de conservación (instalación, mantenimiento, tecnología y comercialización).

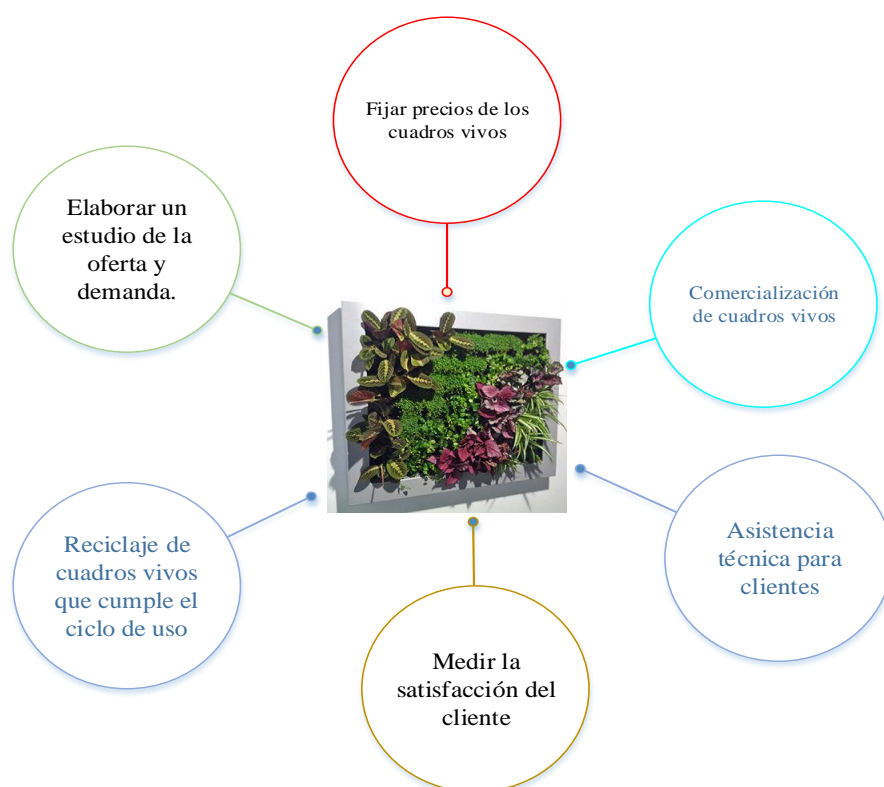


Figura 18. Ciclo de calidad para un producto de la empresa.

Adaptado: Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey (2012).

En la Figura N° 17, se describe el ciclo para comercializar un cuadro vivo (jardines verticales):

- Fijar precios de acuerdo a los costos operativos y administrativos que interviene en la elaboración de los cuadros vivos.
- Comercializar el producto, utilizando canales directos en oficinas, hogares, restaurantes, sitios turísticos, ferias, centros comerciales, página web a precios accesibles.
- Programar asistencias técnicas para describir el tipo de producto, ubicación, paisajismo, beneficios ambientales y decorativos.
- Aplicar encuestas, entrevistas a los clientes que adquirieron los cuadros vivos para medir el impacto decorativo, ambiental y económico.
- Reciclar los cuadros vivos que cumplieron el ciclo de uso, para cambiar materiales, insumos, sistema de riego e plantas ornamentales.
- Estudiar el comportamiento del mercado de cuadros vivos; para modificar, innovar y automatizar el sistema.

2.1.1. Ruta de la Calidad.

La Ruta de la Calidad trabaja sobre la realidad actual para mejorar procesos a base de hechos y datos que suceden en la empresa. Se sustenta en siete herramientas: la estratificación, hojas de datos, diagrama de Pareto, histograma, causa efecto, dispersión y gráficas de control. La metodología aplicada por JardilandiaEcuador se describe en la Tabla N° 12.

Tabla 12:

Metodología para aplicar la Ruta de la Calidad.

Ruta de la Calidad		
Planear P	1	Selección del tema
	2	Comprender la situación actual (análisis de causas) y establecer objetivos.
	3	Planificar actividades.
Hacer D	4	Considerar e implementar contramedidas
Chequear C	5	Verificar resultados
Actuar A	6	Estandarizar y establecer control

Fuente: Instituto de Ingeniera Aplicada Perú (2009).

Para la propuesta estratégica se iniciara con P (Planear); se consideró las debilidades citadas en la Tabla N° 8

2.1.1.1. Planificar (P)

- Selección del tema

Después de identificar las debilidades de la empresa se presenta el siguiente tema:

La competitividad en la empresa JardilandiaEcuador

- Comprensión de la situación actual.

La empresa actualmente viene operando de manera empírica y tiene limitaciones para competir en el mercado.

La competencia directa e indirecta está posicionada con los servicios de mantenimiento, construcción de jardines y ventas de plantas ornamentales. A continuación se detallan los ingresos al año (2016).

Tabla 13:

Productos y servicios de la empresa.

Productos y servicios de jardinería	Ventas 2016	Frecuencia	Frecuencia Acumulada
Asesoría técnica	4.560,00	41%	41%
Venta de plantas ornamentales	2.450,00	22%	63%
Construcción de huertos y huertas	1.700,00	15%	78%
Diseño y mantenimiento	1.500,00	13%	91%
Venta de insumos y abonos	980,00	9%	100%
Total	11.190,00		

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016.

En la Tabla N° 13, se procede a elaborar el diagrama de Pareto; herramienta que identifica las actividades que genera mayores ingresos, y son: asesoría técnica, venta de plantas ornamentales y construcción de huertas.

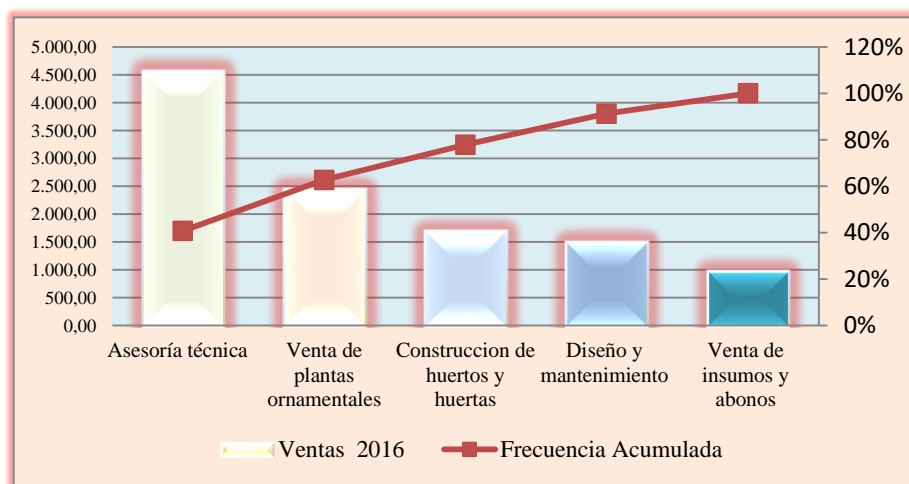


Figura 19. Diagrama de Pareto.

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016.

En la Figura N° 18, se evidencia que la asesoría técnica, venta de plantas ornamentales representan el 80% de los ingresos anuales; y, son claves para cumplir con las obligaciones de los empleados, proveedores y organismos de control.

- Identificación y análisis de causas.

Para dar una explicación coherente se debe identificar las causas y efectos que conllevan al problema (Falta de competitividad en el sector de jardinería de la empresa JardilandiaEcuador).

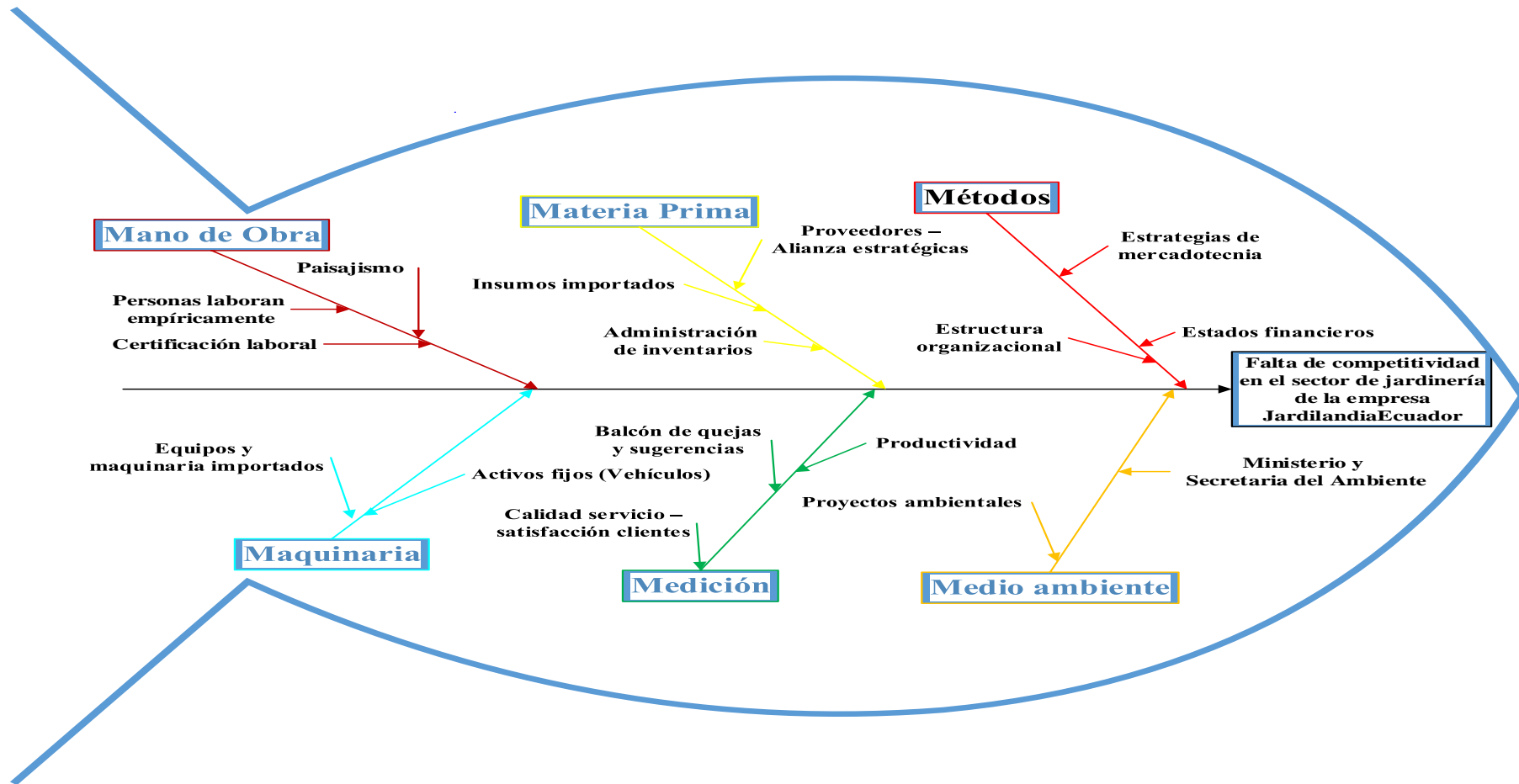


Figura 20. Identificación de causas y efectos.
 Fuente: JardilandiaEcuador, 2016.

La Figura N° 19, representa la espina de pescado (diagrama de Ishikawa); donde se evidencia el problema, causas y efecto al considerar las 6 M (Método, Materia Prima, Mano de Obra, Maquinaria, Medición y Medio Ambiente). A continuación se relaciona las debilidades con las causas identificadas en la Tabla N° 8.

Tabla 14:

Causas que genera el problema.

Debilidades	Causas	Impacto	Consecuencia	¿Puede ejecutar alguna acción para mejorarla?	¿Debe actuar?
D1	Los niveles jerárquicos, funciones y responsabilidades no están definidos.	Alto		Si	Si
D2.	La, misión, visión y estrategias no se alinean a los objetivos empresariales.	Alto		Si	Si
D3	Carencia de un diagnóstico situacional de la empresa	Alto		Si	Si
D4	El levantamiento de información de las tareas y responsabilidades de los trabajadores es nulo.	Alto		Si	Si, se relaciona con D1.
D5	Ha priorizado la compra de motocultor y maquinaria de jardinería que el vehículo.	Alto		Si	Si
D6.	Las propiedades en arriendo tienen un costo muy alto (sector urbano).	Alto		Si	Si
D7	La falta de supervisión y retrasos de trabajos incomodan al cliente.	Alto		Si	Si
D8	El propietario no ha contratado a un profesional en contabilidad-finanzas para elaborar indicadores financieros y económicos.	Alto		Si	Si
D9.	El propietario no asigna recursos para diseñar un sitio web, tienda virtual y redes sociales.	Alto		Si	Si

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016.

Nota: Las debilidades (D) están dadas en la Tabla N° 8

En la Tabla N° 14 se detalla las principales causas que generaron las debilidades. A continuación se analiza más detalladamente:

D1.- La estructura organizacional no está actualizada.

Al no existir organigramas con los respectivos niveles jerárquicos, se están duplicando tareas, sobreasignando recursos y limita el cumplimiento de los objetivos corporativos. Por esta razón, los empleados, clientes, proveedores, organismos de control deben estar comunicados oportunamente.

D2.- La filosofía empresarial (misión, visión, objetivos y estrategias) no se comunica correctamente.

En el mundo de los negocios, la filosofía empresarial es un elemento de gran poder y valor que identifica, la forma de ser; y tenga una idea, de lo que es; y quiere llegar a ser en el futuro.

Los empleados deben conocer y posicionar la misión, visión, objetivos y alinearse a las estrategias que los directivos expongan y apliquen.

D3.- Carencia de una planificación anual y estratégica.

La planificación es un proceso estructurado que integra objetivos, responsables, tiempos, recursos, resultados a obtener en el tiempo. La

carencia de este elemento no permite el crecimiento de la empresa en el mercado de la jardinería.

D4.- Las funciones, responsabilidades no están documentadas para las actividades de jardinería y paisajismo.

Los retrasos de las actividades de jardinería por faltas injustificadas, justificadas de los empleados, al no contar con cronogramas, controles y supervisión permanente, están influyendo en la reducción de clientes.

D5.- Falta de gestión para adquirir transporte propio.

Las malas decisiones gerenciales ocasiona un apalancamiento operativo, al invertir en maquinaria que no genera el rendimiento esperado; y, creando gastos diarios en transporte para la movilización del personal a los diferentes puntos de la ciudad.

D6.- El gasto de arrendamiento de un espacio físico (terreno) para reproducción de plantas ornamentales es alto.

Los gastos por arriendo de terrenos en el sector urbano son altos, sumado los salarios, servicios básicos que limita el mantenimiento de un vivero de plantas ornamentales.

D7.- Incremento de quejas y reclamos de los clientes en el último periodo.

Los empleados que realizan las actividades de jardinería no tienen una certificación laboral que demuestren la competencia, habilidades y conocimiento para planificar, presupuestar, organizar podas, corte e instalación de césped, control de plagas, enfermedades, fertilización, e injertos

D8.-La empresa no cuenta con indicadores para evaluar la parte económica y financiera de la empresa.

Las grandes empresas han iniciado en pequeños locales; y, han crecido por la persistencia y visión de los administradores.

Una de las herramientas para tomar decisiones es la información de la gestión: financiera, mercado, competencia, empleados, proveedores y organismos que se relaciona con el negocio.

El propietario de la empresa está enfocado en alcanzar la máxima rentabilidad posible sin invertir, asignado más tareas a los empleados, descontando salarios, si no cumplen con las tareas asignadas, etc.

D9.- La empresa no tiene una infraestructura tecnológica para ofertar productos y servicios de jardinería. .

La web, redes sociales, tiendas virtuales son algunas alternativas para realizar compras, pagos, negocios, capacitaciones, talleres e incluso solucionar problemas en el menor tiempo posible y aun menor costo. En la actualidad la empresa carece de estos recursos para promocionar los productos y servicios de jardinería.

2.1.1.2. Establecimiento del objetivo.

Aumentar la competitividad de productos, servicios de paisajismo y jardinería en el mercado local y nacional al implementar la propuesta estratégica.

2.1.1.3. Programa de actividades.

El cronograma de actividades ayuda a supervisar y controlar el desarrollo de las tareas, permite asignar de mejor manera los recursos; y, responsabilidades de cada empleado.

En la Tabla N° 15, se presenta el cronograma de actividades para la aplicación de las estrategias empresariales.

Tabla 15:

Programa de actividades.

N°	Iniciativa estratégica	Actividad	Responsable	Presupuesto	Duración 2017 E F M A M J J A S O N D												Recursos	Resultados esperados
1	FO 1) Fortalecer el aprendizaje y conocimiento de calidad y productividad	Analizar los principios de calidad en relación a los productos y servicios jardinería	Gerente – Jefe de mercadotecnia	US\$ 0,00													Económicos, humanos y tecnológicos	Servicios de calidad
	Principios de calidad Fases de la productividad	Analizar la eficiencia, eficacia, fases la productividad de los productos y servicios de jardinería.		US\$ 00,00													Económicos, humanos y tecnológicos	Entrega a tiempo de los servicios y productos
2	F.A 1) Diferenciarse de la competencia a base del aprendizaje y conocimiento de competitividad	Introducir al mercado cuadros vivos, jardinería vertical y viverismo,		US\$ 10.000,00													Económicos, humanos y tecnológicos	Mayor participación en el mercado local y nacional de actividades de jardinería y paisajismo.
		Legalización de una escuela de jardinería.															Económicos, humanos y tecnológicos	
	FA 2) Integrar y gestionar actividades y programas ambientales.	Gestionar una feria de jardinería.															Económicos, humanos y tecnológicos	
	Ventaja competitiva.	Diseñar una plataforma tecnológica. Integrar los programas ambientales.															Económicos, humanos y tecnológicos	Ventas por vía online.

N°	Iniciativa estratégica	Actividad	Responsable	Presupuesto	Duración 2017	Recursos	Resultados esperados
		Marco legal de la empresa.			E F M A M J J A S O N D		
3	D.O 1) Alinear los elementos de la estructura organizacional, filosofía empresarial e infraestructura tecnológica.	<p>Actualizar la estructura organizacional</p> <p>Comunicar la filosofía empresarial</p> <p>Documentar las funciones y responsabilidades y procedimientos del personal</p> <p>Elaborar el mapa organizacional y estratégico.</p>		US\$ 2.000,00			Empleados comprometidos con la empresa.
4	D.A 1) Medir y evaluar la competitividad de la empresa a base del Balanced Scorecard. (Indicadores económicos y financieros)	<p>Gestionar la adquisición de un vehículo,</p> <p>Aplicar indicadores financieros y económicos para evaluar la competitividad de la empresa.</p>		US\$ 0.000,00			Información financiera para tomar decisiones.

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016.

Nota: Las estrategias están dadas en la Tabla N° 10

2.2. APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD.

Durante la evolución de las normas ISO, se encontró con un proceso de cambio a las modificaciones realizadas en el año 2012. Donde proporciona las ventajas a las empresas, con buen servicio organizativo y amplitud de miras a una certificación en el Sistema de Gestión de Calidad. En la Tabla N° 16, se presenta los principios antes y después de las modificaciones.

Tabla 16:

Principios de la gestión de la calidad.

Principios de la gestión de la calidad (antes de la modificación)	Principios de la gestión de la calidad (después de la modificación)
1.-Enfoque en el cliente	1.- Enfoque en el cliente
2.- Liderazgo	2.- Liderazgo
3.- Participación de las personas	3.- Compromiso y competencia de las personas
4.- Enfoque basado en los procesos	4.-Enfoque basado en los procesos
5.- Enfoque en el sistema para la gestión	
6.- Mejora continua	5.- Mejora
7.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	6.-Toma de decisiones informadas
8.- Relaciones mutuamente beneficiosas	7.- Gestión de las relaciones

Fuente: Jiménez Daniel (2014) Los 7 principios de gestión de calidad – DIS/ISO 9001:2015

2.2.1. Principio 1.- Enfoque al cliente.

Las organizaciones dependen de los clientes, esto hace que deban comprender las necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos y pensar en exceder en las expectativas (Kisnerman, 2012, pág. 1).

El éxito sostenido se logra cuando una organización atrae y retiene la confianza de los clientes. La aplicación de este principio de calidad conduciría a la empresa a:

- Incrementar los ingresos y participación en el mercado.
- Administrar los recursos de la empresa para aumentar la eficacia.
- Satisfacer las necesidades del cliente en productos y/o servicios de jardinería.
- Desarrollar estrategias de fidelidad del cliente con la empresa para sostener y continuar el negocio.
- Estudiar y comprender las nuevas tendencias de sistemas de jardinería vertical.
- Asegurar que los objetivos y metas estén ligados a satisfacer las necesidades del cliente.
- Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre los resultados.

2.2.2. Principio 2.- Liderazgo.

Los directivos establecen la orientación de la organización, política de la calidad y objetivos cuantificables. Deben crear y mantener un ambiente interno, para que el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. (Kisnerman, 2012, pág. 2)

Al aplicar criterios, propósitos, dirección y compromiso permite a la empresa alinear las estrategias, políticas, procesos y recursos con los objetivos. La aplicación de este principio conduciría a:

- Integrar, motivar, coordinar al personal hacia los objetivos y metas de la empresa.
- Aliar los procesos y procedimientos a objetivos y metas desafiantes.

- Crear confianza y eliminar temores.
- Proporcionar a las personas los recursos necesarios, capacitación y empoderamiento para actuar con responsabilidad.
- Inspirar, alertar y reconocer las contribuciones del personal de la empresa.

2.2.3. Principio 3.- Participación de personas.

El empleado en todos los niveles, es la esencia de una organización y la total implicación posibilita que las habilidades sean usufructuadas para el beneficio de la organización (Kisnerman, 2012, pág. 3)

Para administrar una empresa eficaz, eficiente es importante involucrar a todas los empleados de todos los niveles y respetarlos como individuos; donde, el reconocimiento, empoderamiento, mejora de competencias, habilidades facilite la participación en la consecución de los objetivos. La aplicación de este principio permitirá:

- Comunicar la importancia de la contribución e integración para la empresa.
- Identificar las limitaciones del cargo desempeñado.
- Que los problemas sean parte de sí mismo, y, la responsabilidad sea al 100% para resolverlo.
- Autoevaluación del desempeño comparado con las metas y objetivos del personal.
- Actualizar y fortalecer la competencia, conocimiento y experiencia.

- Libertad para discutir abiertamente los problemas y asuntos de la organización.

2.2.4. Principio 4.- Enfoque basado en procesos.

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y recursos se gestionan como un proceso (Kisnerman, 2012, pág. 4)

Al comprender que los resultados son producto de un sistema que incluye procesos, recursos, controles e interacciones para obtener costos más bajos, en periodos cortos. Con la aplicación del principio se obtendrá:

- Desarrollar y definir sistemáticamente las actividades necesarias para obtener el resultado deseado.
- Establecer funciones y responsabilidades claras para gestionar las actividades claves.
- Identificar la relación entre las actividades y áreas de la empresa
- Evaluar los riesgos, consecuencias e impactos de las actividades sobre los clientes, proveedores y otras partes interesadas.

2.2.5. Principio 5.- Mejora.

Las organizaciones exitosas tienen un enfoque continuo en la mejora. (Jiménez, 2014)

Las mejoras son esenciales para la empresa con el fin de mantener actualizados los niveles de rendimiento y reaccionar a las condiciones internas, externas para crear oportunidades en el sector de jardinería. Con la aplicación del principio se va a:

- Utilizar un enfoque consistente y amplio de la organización hacia el desempeño de la organización.
- Proporcionar a las personas capacitación en los métodos y las herramientas de la mejora continua.
- Hacer de la mejora de los procesos, productos y sistema operativo, el objetivo de cada empleados de la empresa.

2.2.6. Principio 6.- Toma de decisiones basado en la evidencia.

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos de información.
(Kisnerman, 2012, pág. 5)

Los directivos de la empresa deben tomar decisiones constantemente e implica un cierto grado de incertidumbre, con frecuencia deben recibir, interpretar y entender las relaciones causa y efecto de los hechos, pruebas, análisis de datos (información) que conlleven a ser más objetivos en tomar decisiones. Con la aplicación de este principio se va a:

- Asegurar que los datos y la información sean suficientemente exactos y confiables.

- Disponibilidad de datos e información para las personas que lo requieran.
- Analizar los datos y la información empleando métodos válidos.
- Tomar decisiones y acciones basadas en el análisis de los hechos, equilibrada con experiencia e intuición.

2.2.7. Principio 7.- Gestión de las relaciones.

Para el éxito sostenido, las organizaciones deben gestionar las relaciones con las partes interesadas, como los proveedores. (Jiménez, 2014).

Las partes interesadas influyen en la competitividad y desempeño de la empresa; y, gestionar las relaciones con las partes interesadas (alianzas estratégicas con los proveedores) optimizará el rendimiento de las actividades de jardinería. Al aplicar este principio se obtendrá las siguientes ventajas.

- Establecer relaciones que equilibren las utilidades a corto plazo siempre y cuando considere las estrategias de largo plazo,
- Ayuda a identificar y seleccionar proveedores.
- Comunicación clara y abierta.
- Información y planes futuros compartidos.
- Establecer actividades conjuntas para desarrollar una mejora en las negociaciones.

2.3. ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.

La palabra productividad aparece con la revolución industrial y el desarrollo sistemático se debe al ingeniero Fredirick W Taylor. Mientras Edwards Deming fue pionero en saber cómo gestionar las empresas hacia la calidad y relacionar con la productividad para la permanencia en el mercado.

Entonces, se denomina productividad al índice o grado de aprovechamiento de los recursos puestos a disposición de quienes adquieren productos y servicios.

No hay que confundir la productividad con la producción, porque muchos gerentes consideran que al aumentar los servicios y/o productos han aumentado la productividad, eso no es cierto. Para alcanzar la productividad se debe considerar o tomar en cuenta el marco referencial del tiempo y las cantidades de recursos que se han utilizado para el incremento de la producción.

En la Figura N° 31 se presenta los recursos de la productividad: materias primas, instalaciones, energía y equipos; porque la existencia de la organización se basa en la eficiencia con que utiliza todos los recursos.

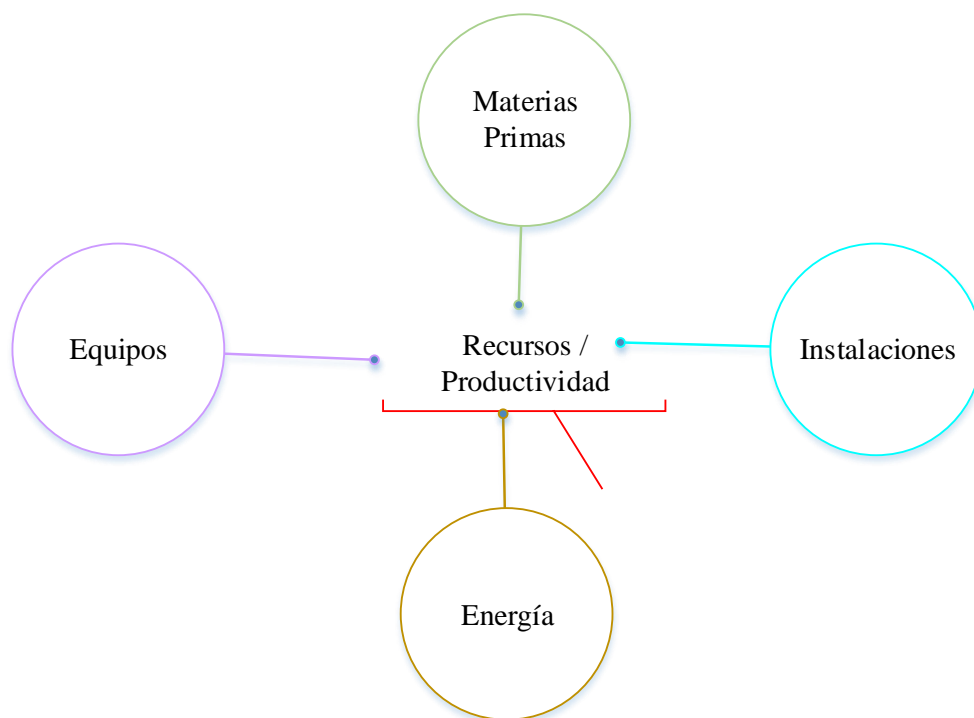


Figura 21. Recursos de productividad.

Fuente: Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas, 2012.

La productividad no significa producir más cantidad, sino producir mejor o sea utilizar mejor los recursos disponibles,

El éxito para el logro de una productividad radica en combinar las máquinas, materiales, mano de obra, a mayor volumen y en el menor tiempo. Por ejemplo, en la empresa JardilandiaEcuador el administrador debe estar en la capacidad de administrar recursos y el tiempo, dentro de un marco referencial de costo /tiempo/volumen en función de los estándares preestablecidos.

Para el cálculo de la productividad se debe considerar dos factores importantes que se presenta en la Figura N° 32:

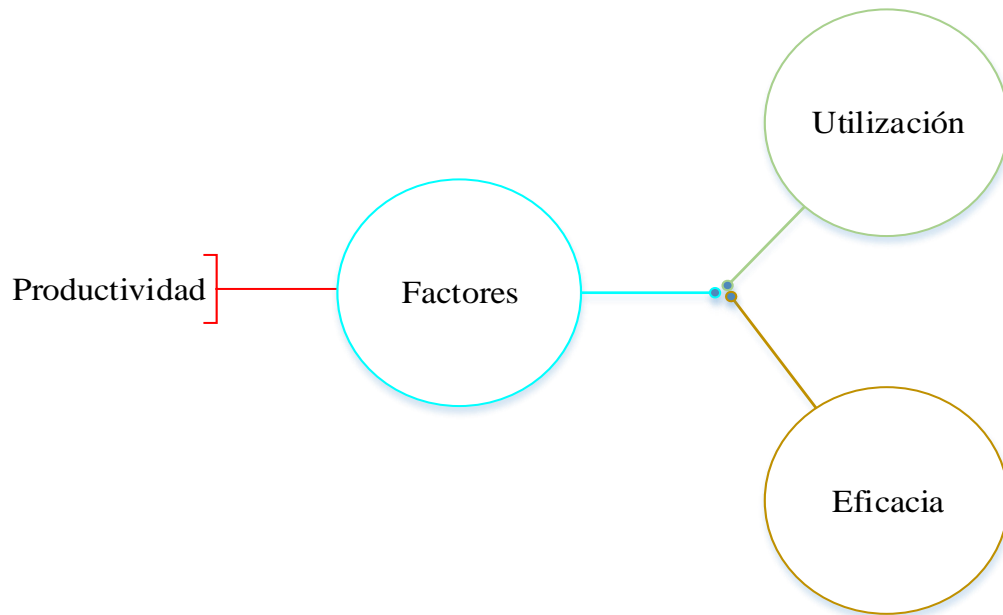


Figura 22. Factores de productividad.

Fuente: Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas, 2012.

2.3.1. Utilización.

Utilización es el índice o grado con el que se aprovecha la maquinaria, equipos que dispone una empresa generadora de bienes y servicios para la lograr la transformación.

Por ejemplo, la empresa JardilandiaEcuador usa podadoras para podar el césped diariamente. La jornada de trabajo es de al menos seis horas diarias, pero solo se utiliza dos horas; el equipo está siendo utilizado un 25%.

$$Utilización = \frac{\text{horas de transformación o producción}}{\text{horas disponibles}}$$

$$Utilización = \frac{\text{Seis horas}}{\text{Dos horas}} 25\%$$

2.3.2. Eficiencia.

Es el segundo factor para calcular la productividad; y, se define como el índice o grado de comportamiento de un individuo o máquina frente a un estándar de tiempo preestablecido.

Por ejemplo, la instalación de césped por metro cuadrado se realiza en 10 minutos. Pero el empleado en cuatro horas entrega 10 metros cuadrados de césped instalado, la eficiencia es:

$$Eficiencia = \frac{10 \text{ minutos} * 10 \text{ metros cuadrados}}{240 \text{ minutos}} = 42\%$$

El empleado está instalando césped con una eficiencia de 42%, que está debajo del promedio establecido de rendimiento 80%.

La productividad es igual al índice de la utilización por la eficiencia:

Productividad = Utilización * Eficiencia.

La baja productividad se deriva de la excesiva presencia de tiempos inactivos, muertos o no utilizados para la transformación en un producto y/o servicio.

2.3.3. Modelos de productividad.

La empresa puede medir la productividad para cada servicio o por segmentos. En la Figura N° 33 se detalla los modelos de productividad.

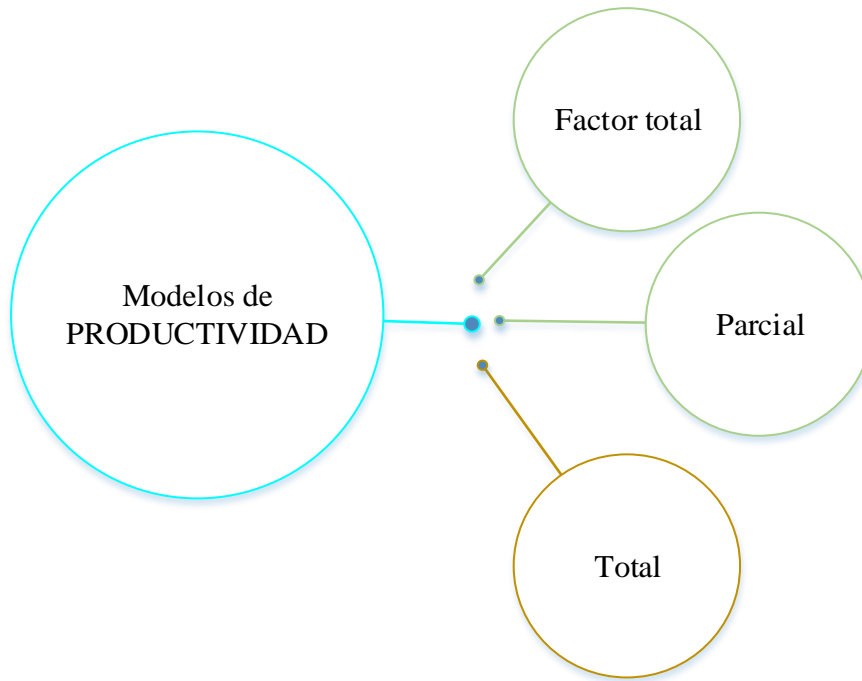


Figura 23. Modelo de productividad.

Fuente: Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas, 2012.

- Productividad parcial.- es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo.
- Productividad de factor total.- es la razón de la producción neta con la suma asociada de los factores de insumo, mano de obra y capital.
- Productividad total.- es la razón entre la producción total y la suma de todos los factores.

Para la medición de la productividad a nivel empresarial se debe considerar el punto de equilibrio; donde se igualan los costos e ingresos.

En la Figura N° 34 se presenta un ejemplo de la venta de insumo y materiales de jardinería en el periodo 2016 (corte hasta octubre).

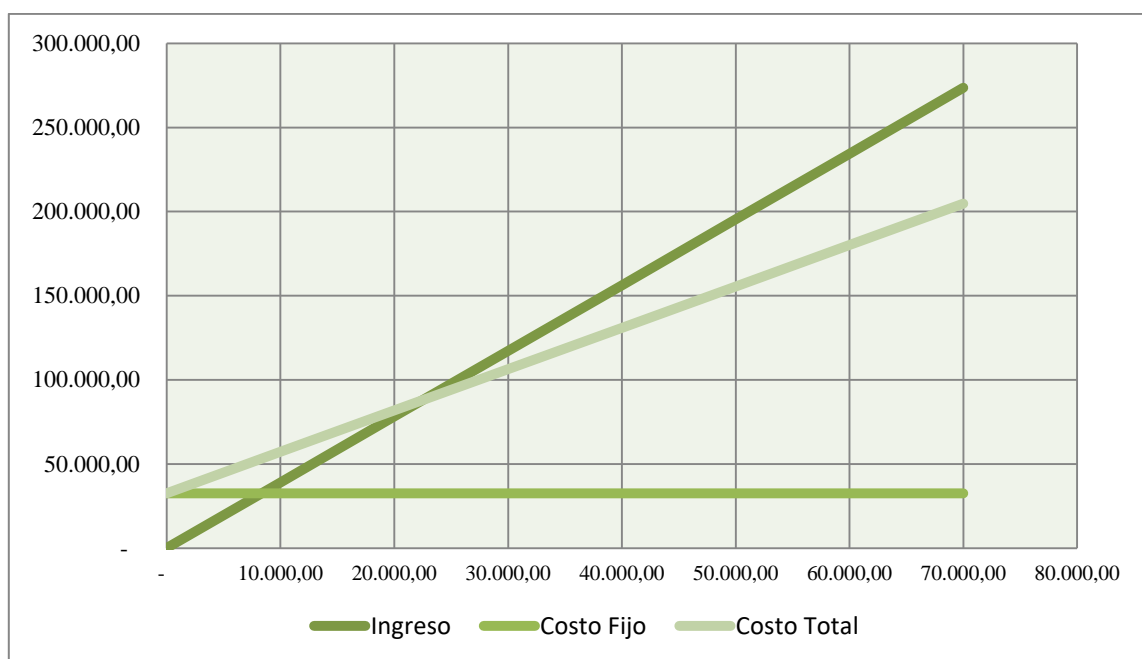


Figura 24. Medición de la productividad (Punto de equilibrio).

Fuente: JardilandíaEcuador, 2016.

Las herramientas para aprovechar los recursos e incrementar la productividad se presenta en la Figura N° 35.

La productividad debe basarse en ciencias como: contabilidad, finanzas, ventas, compras, operaciones, mantenimiento y programas de producción. Por ejemplo, para implementar, funcionar la escuela de jardinería se va requerir de estrategias de ventas.

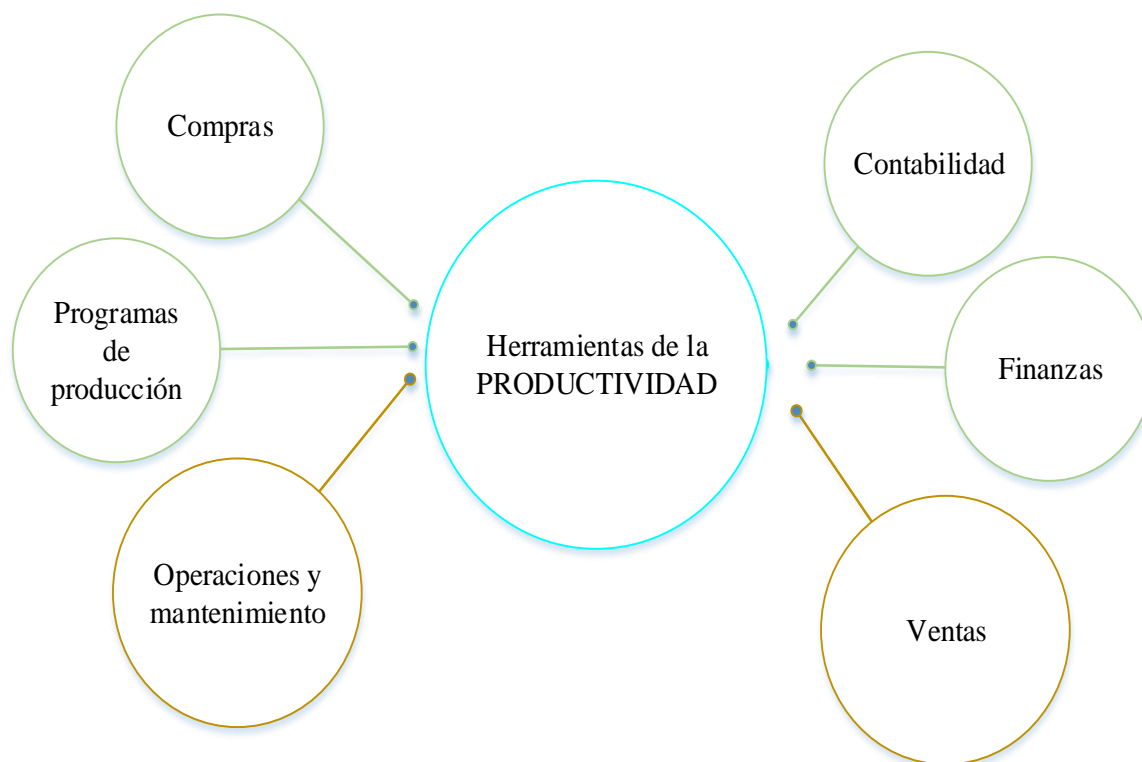


Figura 25. Herramienta para aprovechar los recursos.

Fuente: Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas, 2012.

Mientras las seis palabras claves que resumen los atributos para alcanzar la productividad se presenta en la Figura N° 36.

Los directivos de la empresa deben gestionar una comunicación eficiente, flexible para la innovación de nuevos productos que puedan desarrollar los empleados, cursos de fortalecimiento, certificación de competencias laborales, crear equipos de trabajos que alinean las estrategias con los objetivos.

Se entregará equipos, materiales, uniformes, procedimientos, funciones, responsabilidades y se cancelará sueldos cada fin de mes. Además, se igualará los sueldos retrasados para mejorar el desempeño de las actividades de jardinería.

La reacción de los directivos y empleados deben justificar en experimentos, innovación, nuevos productos, mayor participación del mercado e incremento de la rentabilidad.



Figura 26. Palabras claves para alcanzar la productividad.

Fuente: Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas, 2012.

La productividad es el caldo de cultivo en el que se desarrolla la competitividad.

Además, se debe tener en cuenta las siguientes relaciones:

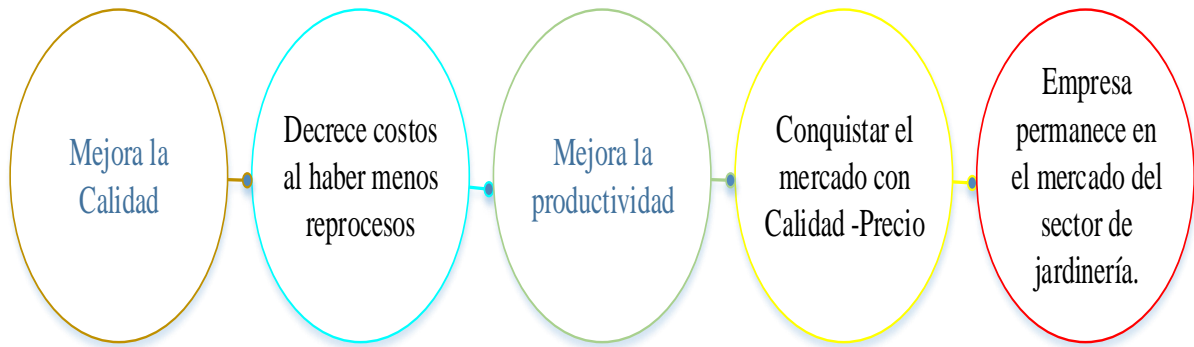


Figura 27. Relaciones entre calidad, productividad y competitividad.

Fuente: Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas, 2012.

En la Figura N° 37, se evidencia que la reducción de costos de mejora, la productividad conquista nuevos mercados a precios bajos manteniendo la calidad, garantizando la competitividad de la empresa en el sector de jardinería.

3. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD.

La propuesta estratégica se basó en el análisis de las variables internas y externas (debilidades) expuestas en la Tabla N° 14. Para maximizar el valor de la empresa, el directivo diseña estrategias capaces de descentralizar actividades, asignar recursos, delegar, funciones, responsabilidades que permitan aumentar los beneficios para el cliente, mejorar competencias del empleado, reducir costos e innovar en nuevos sistemas de jardinería.

3.1. VENTAJA COMPETITIVA (FA 1)

Sobre la definición de la competitividad, no hay consenso. Para las empresas significa la capacidad de competir exitosamente en los mercados locales, nacionales e internacionales frente a las importaciones o empresas del mismo sector. (Rubio & Baz, 2012, pág. 5). A nivel empresarial se presenta la siguiente definición:

Es un atributo o cualidad de las empresas, no de los países. La competitividad de una o de un grupo de empresas está determinada por cuatro atributos fundamentales de la base local: condiciones de los factores; demanda; industrias proveedores, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Tales atributos y la interacción explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en determinadas regiones. (INCAE, 1996)

El concepto del término competitividad en la actualidad ha pasado de ser estático a dinámico; donde incorpora factores como: económico, cultural, sostenibilidad, ambiental, política, calidad, productividad, competencia de recursos humanos, innovación y tecnología. Además, se caracteriza por ser comparativo, la capacidad de

una empresa frente al resto de empresas similares y tiene relación con las tres E (Eficiencia, eficacia y efectividad), que significan:

- Eficiencia, es la administración de recursos disponibles.
- Eficacia, es el logro de los objetivos fijados.
- Efectividad, es la combinación de las dos E (eficiencia + eficacia) para lograr la satisfacción de los clientes, empleados y accionistas de la empresa.

El notable interés por conocer las estrategias que mejoren la competitividad de la empresa JardilandiaEcuador, se presenta a continuación:

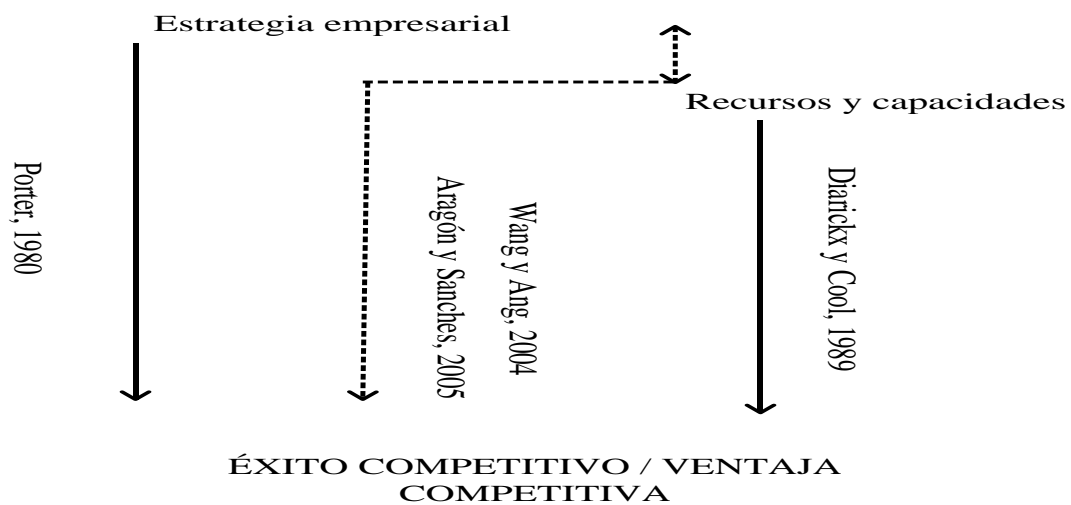


Figura 28. Éxito competitivos / ventaja competitiva.

Fuente: Aragón Sánchez, A y G., Sánchez - Marín, Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs. Journal of Small Business Management, vol. 43, (3) 287-308, 2005.

La estrategia competitiva toma acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible de un sector. Con la finalidad de generar un retorno sobre la inversión; según, Michael Porter “La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible” (Porter, 2010).

Las estrategias a considerar son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Figura 29. Ventajas estratégicas.

Fuente: Michael Porter, 2008

3.1.1. Hacer (H)

Tener ventaja competitiva no siempre garantiza un mejor desempeño en el mercado. Los clientes consciente o inocentemente identifican atributos antes de adquirir productos, servicios de jardinería y paisajismo.

3.1.1.1. Diferenciación.

La empresa debe diferenciarse a base de nuevos productos y/o servicio, (sistemas de jardines verticales, cuadros vivos), integración, comercialización de insumos de jardinería y paisajismo en un solo lugar.

A continuación se presenta las siguientes actividades:

- Introducir al mercado cuadros vivos, jardinería vertical y viverismo,

Cuadros vivos y jardinería vertical.



Figura 30. Modelos de viveros.

Fuente: <http://www.paivert.com>

Los cuadros vivos es una alternativa para decorar interiores en oficinas, hogares, restaurantes y aulas educativas a precios accesibles. Las tareas para elaborar los cuadros vivos y jardinería vertical se presentan a continuación:

Tareas para proyectar cuadros vivos, jardinería vertical a nivel local y nacional.

- Diseñar cuadros vivos con materiales y plantas ornamentales nacionales.
- Mezclar abonos, materiales e insumos para elaborar cuadros vivos.
- Importar fieltro para elaborar jardines verticales.
- Diseñar, crear sistemas riegos para cuadros y jardines verticales.
- Elaborar un manual para cuidado y mantenimiento.

Viverismo

Para abastecer de plantas ornamentales, forestales, frutales se debe invertir en viveros a nivel nacional (costa, sierra, amazonía). Las ciudades seleccionados para estas actividades son; Santo Domingo de los Tsáchilas, Riobamba y Nueva Loja. En la Figura N° 31 se presenta la página web con un modelo de viverismo.



Figura 31. Modelos de viveros.

Fuente: <http://JardilandiaEcuador.com/tienda/>

Tareas para proyectar el viverismo (plantas ornamentales, orquídeas) a nivel local y nacional.

- Buscar terrenos para invertir en viveros (producción de plantas).
- Seleccionar las ciudades donde estará ubicado los viveros.
- Buscar una persona para las actividades de propagación y producción de plantas ornamentales.
- Gestionar la compra de plantas ornamentales de viveros en la ciudades de Santo Domingo, Milagro, Ibarra y Puyo.
- Reproducir plantas nativas para reforestar ambientes verdes.

Legalización de una escuela de jardinería.

La escuela de jardinería debe ser certificada por la SETEC (Secretaría Técnica de Sistema de Cualificaciones) para formar, desarrollar y evaluar competencias en jardinería, paisajismo, riego, fertilización, huertos, injertos, entre otros. La foto de portada se presenta en la Figura N° 32 como fondo para comercialización de los cursos.



Figura 32. Escuela de jardinería.

Fuente: <http://JardilandiaEcuador.com/tienda/>.2016

Tareas para crear una escuela de jardinería para formar, desarrollar competencias en jardinería y paisajismo (Setec, MRL)

- Investigar en el mercado si existe alguna organización o persona que dicte cursos de jardinería con certificación.
 - Reclutar, seleccionar y contratar profesionales en temas de jardinería, arquitectura, paisajismo, riegos, fertilización y agronomía.
 - Planificar un plan de trabajo con contenidos y metodología para dictar los cursos cada tres meses al año.
 - Obtener certificación de la SETEC, para formalizar y legalizar los cursos, talleres relacionados con la jardinería.
-

- Gestionar una feria de jardinería.

En el Ecuador no existe una feria para las actividades de paisajismo y jardinería. Al ejecutarse esta feria en el año 2017, ayudará a las personas y empresas para promocionar las actividades, equipos, maquinaria, riegos, agronomía, floricultura, insumos, etc.

Es una estrategia para posicionar la marca comercial. En la Figura N° 33 se presenta un modelo de la feria en Valencia - España.

Fuente: www.iberflora.feriavalencia.com.2016

- Asesorarse con los representantes que administran el centro de exposiciones de Quito.
- Realizar una encuesta para ver si existe un interés de la población para asistir a esta feria de jardinería.
- Comparar las ventajas y desventajas de la feria del agro que se realiza cada en la ciudad Quito.
- Localizar a los proveedores de productos y servicios de jardinería para proponer este evento.
- Diseñar un plan de mercadeo para vender todos los estand que dispone el Centro de Exposiciones de Quito.
- Buscar auspiciantes para realizar la feria.
- Asistir a la feria IBERFLORA (en Valencia – España)

- **Tienda física.**

Es un espacio físico tangible donde se va ofertar productos, insumos, equipos, plantas, abonos, maquinaria, herramientas. Servirá como apoyo logístico para la tienda virtual. En la Figura N° 34 se presenta un modelo de la tienda física.



Figura 34. Tienda física de jardín modelo.

Fuente: www.bmr.co/fr/semence-unijardin-depart-rapid.html

Tareas para implementar las tiendas físicas para ofertar productos, servicios de jardinería y paisajismo con el fin de comercializar franquicias a futuro (Norte de Quito, Valle de los Chillos, Cumbayá, Tumbaco).

- Estudiar el mercado para seleccionar el lugar donde se instalará las tiendas físicas.
 - Arrendar un local comercial de 70 metros cuadrados.
 - Se promocionará los productos de muestra en el local comercial.
 - Planificar y administrar correctamente los inventarios de los productos.
 - Acudir a las ferias, exposiciones para promocionar los productos.
 - Negociar con los proveedores para obtener un crédito de al menos 30 días.
 - Recibir productos a consignación para venderlos en la tienda virtual y física.
 - Planificar la forma de entrega a domicilio en el tiempo estipulado.
 - Diseñar un balcón de servicios (chat en vivo) para atender sugerencia de los clientes.
-

- **Diseñar una plataforma tecnológica.**

La empresa debe construir una página web que integre la tienda virtual, para comercializar productos y servicios de jardinería. En la Figura N° 35 se observa el diseño de la plataforma web..



Figura 35 . Página web.

Fuente: <http://JardilandiaEcuador.com/tienda/>.2016

Tareas para diseñar la herramienta web www.jardiladiaoecuador.com

- Contratar un profesional que desarrolle la página web y tienda virtual.
- Fotografiar imágenes de los trabajos realizados por la empresa.
- Reunirse con los jefes de área para incluir productos y servicios en la tienda virtual.
- Programar reuniones con el profesional para actualizar la página cada siete días.

3.1.1.2. **Enfoque**

La empresa introducirá cuadros vivos, jardinería vertical, para conquistar nuevos segmentos de mercados y posicionar la marca comercial JardilandiaEcuador. A continuación se detalla los segmentos:

- Ejecutivo/as que trabajan en oficinas, la responsabilidad social con el medio ambiente, arquitectura, decoración, relajación son algunos de elementos a considerar al momento de construir los cuadros vivos.
- Niños, jóvenes de instituciones educativas, la normativa extracurricular que emitió el Ministerio de Educación incluye actividades de jardinería. Para aprovechar esta oportunidad, se va ofertar programas, talleres, cursos orientado a la conservación del medio ambiente.
- Gobiernos locales, requieren capacitar a los empleados que laboran en el área de parques y jardines.

3.1.1.3. **Liderazgo en costos.**

La empresa debe cuantificar costos, gastos para fijar precios en comparación del mercado y la competencia. Debe considerar los siguientes aspectos:

- Contabilizar ingresos, egresos para asignar recursos y obtener información confiable y oportuna.
- Analizar el beneficio - costo de importar equipos, software, maquinaria y tecnología para el sector de jardinería.
- Negociar, estructurar aspectos legales, para distribuir productos novedosos que ofertan proveedores externos; y, competir en precios para el mercado de la jardinería.
- Administrar eficientemente el nivel de inventarios de la tienda física y virtual.
- Planificar, presupuestar la logística interna para la entrega de productos, insumos y servicios a nivel local y nacional.

3.2. PROGRAMAS AMBIENTALES (FA 2)

El Ministerio del Ambiente, la Secretaría del Ambiente del Distrito Metropolitano de Quito, están comunicando programas ambientales para el cuidado y conservación.

Para captar nuevos clientes y posicionar la marca se buscará convenios institucionales para comunicar los siguientes proyectos en la plataforma virtual de la empresa:

3.2.1. Calculadora de la huella ecológica personal.

El Ministerio del Ambiente proyecta una calculadora de huella ecológica personal; que permite cuantificar, el consumo per cápita de papel, madera,

comida, electricidad, combustible. En la Figura N° 36 se presenta la imagen del programa.



Figura 36. Calculadora de la huella ecológico personal.

Fuente: www. <http://www.ambiente.gob.ec>. 2016

Esta iniciativa permite acceder a fuentes de información actualizada y calcular la huella ecológica a: estudiantes, profesionales, catedráticos y ciudadanía en general.

3.2.2. Presentar reportajes ambientales.

Las actividades de jardinería se relacionan con: la fauna, flora, suelos, plantas ancestrales. Existe reportajes, revistas e información que el Ministerio de Turismo promueve de las partes más incógnitas del país como: Manglares Churute, El Boliche, Corazón y Fragata, Llanganates, Yacuri, Isla Santay, Paschoa, Pacoche, Podocarpus, Chimborazo, Ilinizas, Siete Iglesias, Cayapas

Mataje, Cajas, Cayambe Coca, Isla Santa Clara, Cerro Plateado, Limoncocha, Sumaco.

Para posicionar la marca comercial de la empresa, se buscará convenios con la institución para proyectar y comunicar los destinos antes mencionados en la página web.

3.2.3. Sistemas de contabilidad ambiental.

Al comunicar el sistema de contabilidad ambiental, se ayudará a calcular las cuentas físicas y monetarias de los recursos naturales más relevantes del país.

En la Figura N° 37 se presenta una imagen relacionado con el proyecto.



Figura 37. Sistema de contabilidad ambiental.

Fuente: www.quitoambiente.gob.ec. 2015

La calidad y gestión ambiental incluye: agotamiento de los recursos forestales, subsuelo, petróleo, gas natural, degradación del aire, suelo, gasto de protección

ambiental y residuos sólidos. La empresa busca proyectar, comunicar información para trabajos de investigación en temas ambientales vinculados con las actividades de jardinería.

3.2.4. Identificación, cálculo y mitigación de la huella ecológica.

La huella ecológica es un indicador de sustentabilidad que permite analizar el consumo y compararlo con la capacidad de la naturaleza, para producir recursos renovables y absorber desechos. En la Figura N° 38 se presenta una imagen de referencia con el programa.



Figura 38. Huella ecológica.

Fuente: [www. ambiente.gob.ec](http://www.ambiente.gob.ec). 2015

Las huellas más significativas a medir son: ecológica nacional, sectorial e institucional. La empresa desea proyectar información de los procedimientos, normativas, beneficios y costos sobre el proyecto.

3.2.5. Programa socio bosques.

El programa del Ministerio del Ambiente consiste en la entrega de incentivos económicos a campesinos, comunidades indígenas, asociaciones o grupos agrícolas que se comprometen voluntariamente a la conservación y protección de bosques, páramos u otra vegetación nativa. En la Figura N° 39 se presenta la imagen referente al programa.



Figura 39. Programa socio bosque.

Fuente: [www. http://www.ambiente.gob.ec](http://www.ambiente.gob.ec). 2016

3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La empresa, independiente de la naturaleza o sector donde opere, requiere de un marco organizacional ordenado, sistemático de las unidades, niveles jerárquicos

alineados a los objetivos, políticas y estrategias empresariales. A continuación se presenta la siguiente estructura organizacional.

3.3.1. Marco legal

Las normativas legales que debe considerar la administración de la empresa son: Servicio de Rentas Internas (SRI), Superintendencia de Compañías, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Las mismas ayudaran a respaldar las actividades de paisajismo y jardinería a nivel local y nacional.

El capital accionario de la empresa estará compuesta por tres socios, que se detallan a continuación en la Tabla N° 17.

Tabla 17:

Capital accionario.

Socios de la empresa	Participación	Aportación
Luis Yumi	70%	\$300
Benjamín Yumi	15%	\$100
María García	15%	\$100

Fuente:JardilandiaEcuador, 2016.

En la Figura N° 40 se describe los procedimientos para la constitución de la JardilandiaEcuador Cía. Ltda.

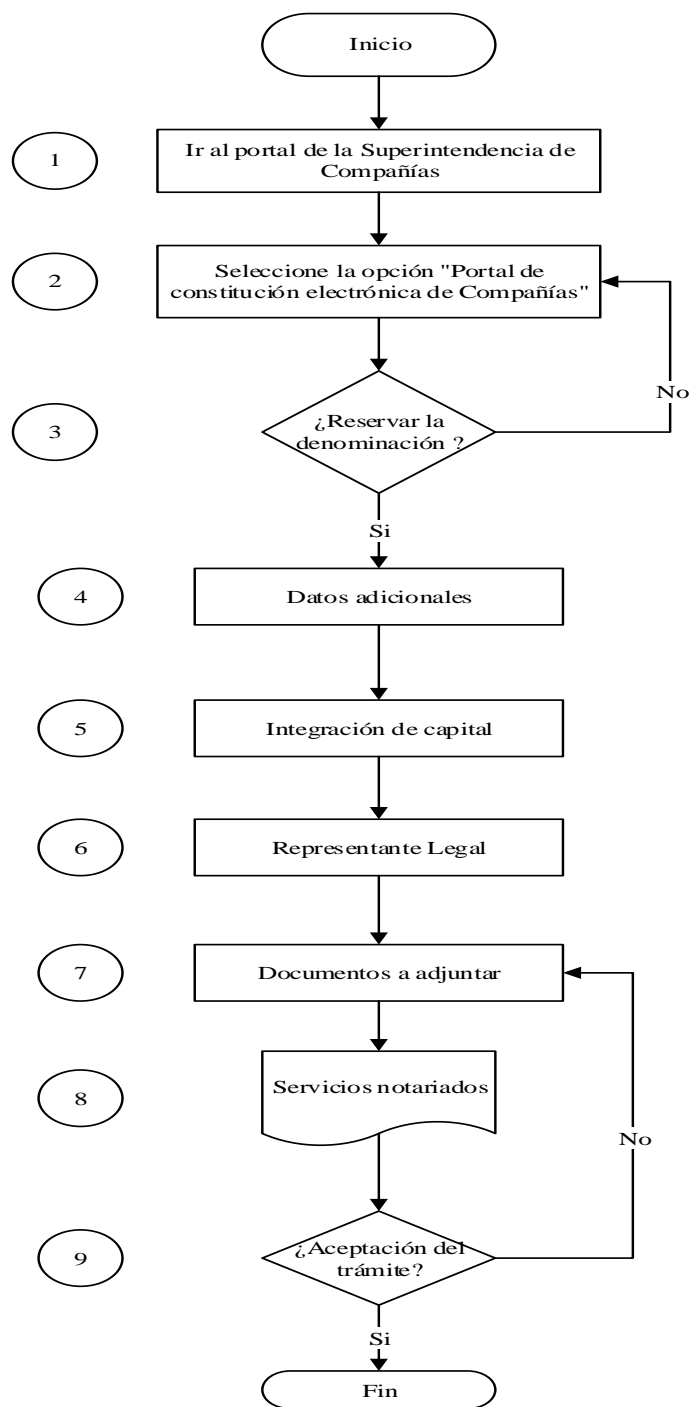


Figura 40. Pasos para la constitución de la empresa.

Fuente: <http://www.supercias.gob.ec/portal/#sthash.NlvZwOdU.dpuf>

A continuación se presentan los procedimientos detallados para constituir la empresa:

- 1) Ingresar a <http://www.supercias.gob.ec/portal/#sthash.NlvZwOdU.dpuf>

- 2) El sistema lo llevará al menú principal del Portal de Constitución Electrónica de Compañías. Desde ese lugar usted podrá registrarse como usuario, reservar una denominación, constituir una compañía y consultar los trámites iniciados.
- 3) Presione el botón reserva de denominación para registrar el nombre deseado de la compañía.
- 4) Ingresa los datos de Socios/Accionistas, domicilio, actividades.
- 5) Ingresa los datos para la integración de capital en acciones o participaciones.
- 6) Ingresa los datos del representante legal.
- 7) Existen ciertos documentos de cada accionista que deben ser ingresados.
- 8) Seleccione la notaría de su preferencia, de acuerdo a la provincia y el cantón del domicilio de la compañía a constituir.
- 9) Lea las condiciones del proceso, seleccione el casillero acepto y presione botón iniciar el trámite. (Superintendencia de Compañías , 2015).

3.3.2. Organigrama estructural.

“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran” (Fleitman, 2010, pág. 246).

En la Figura N° 41 se presenta los niveles jerárquicos y las áreas de la empresa.

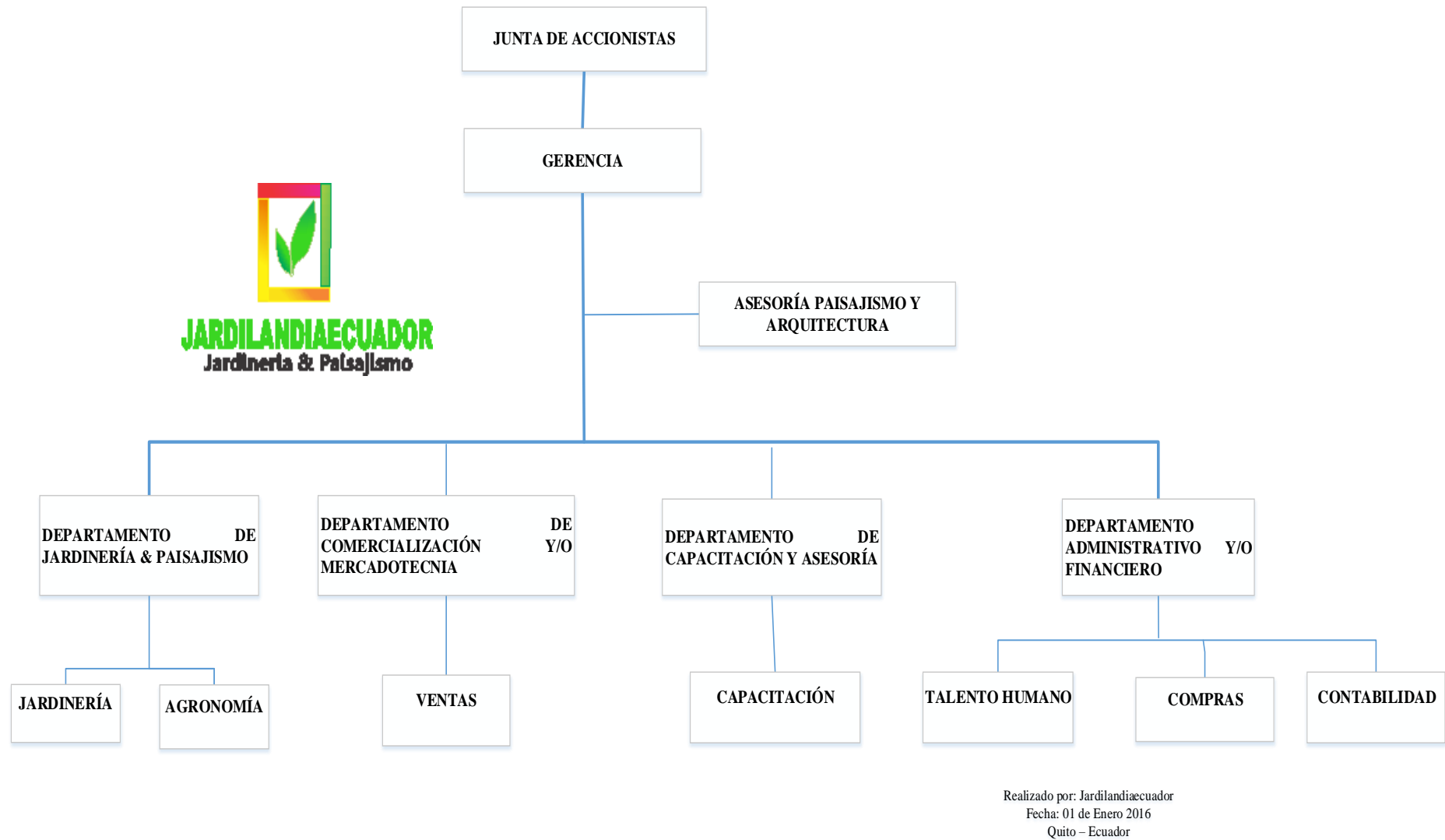


Figura 41. Organigrama estructural de la empresa.
Fuente: JardilandiaEcuador, 2016.

3.3.3. Organigrama funcional.

“Se define como una representación gráfica que incluye las principales funciones que tienen asignadas cada jerarquía, además de las unidades y sus interrelaciones” (Enriquez , 2004, pág. 79). Con este organigrama se podrá evaluar las funciones, responsabilidades de los puestos de trabajo y verificar la consecución de los objetivos a nivel departamental. En la Figura N° 42 se detalla las funciones básicas de los jefes departamentales.

3.3.4. Organigrama posicional.

El organigrama posicional refleja el número de empleados que van a laborar en la empresa con el respectivo código, en la Figura N° 43 se describe estas características.

3.3.5. Importancia de los organigramas.

Al elaborar los organigramas se va identificar los niveles jerárquicos, funciones, responsabilidades que ayude a establecer estrategias de comunicación descentralizada entre los jefes departamentales

3.3.6. Funciones y responsabilidades.

Desde la Tabla N° 18 se presenta las funciones y responsabilidades de los siguientes cargos departamentales:

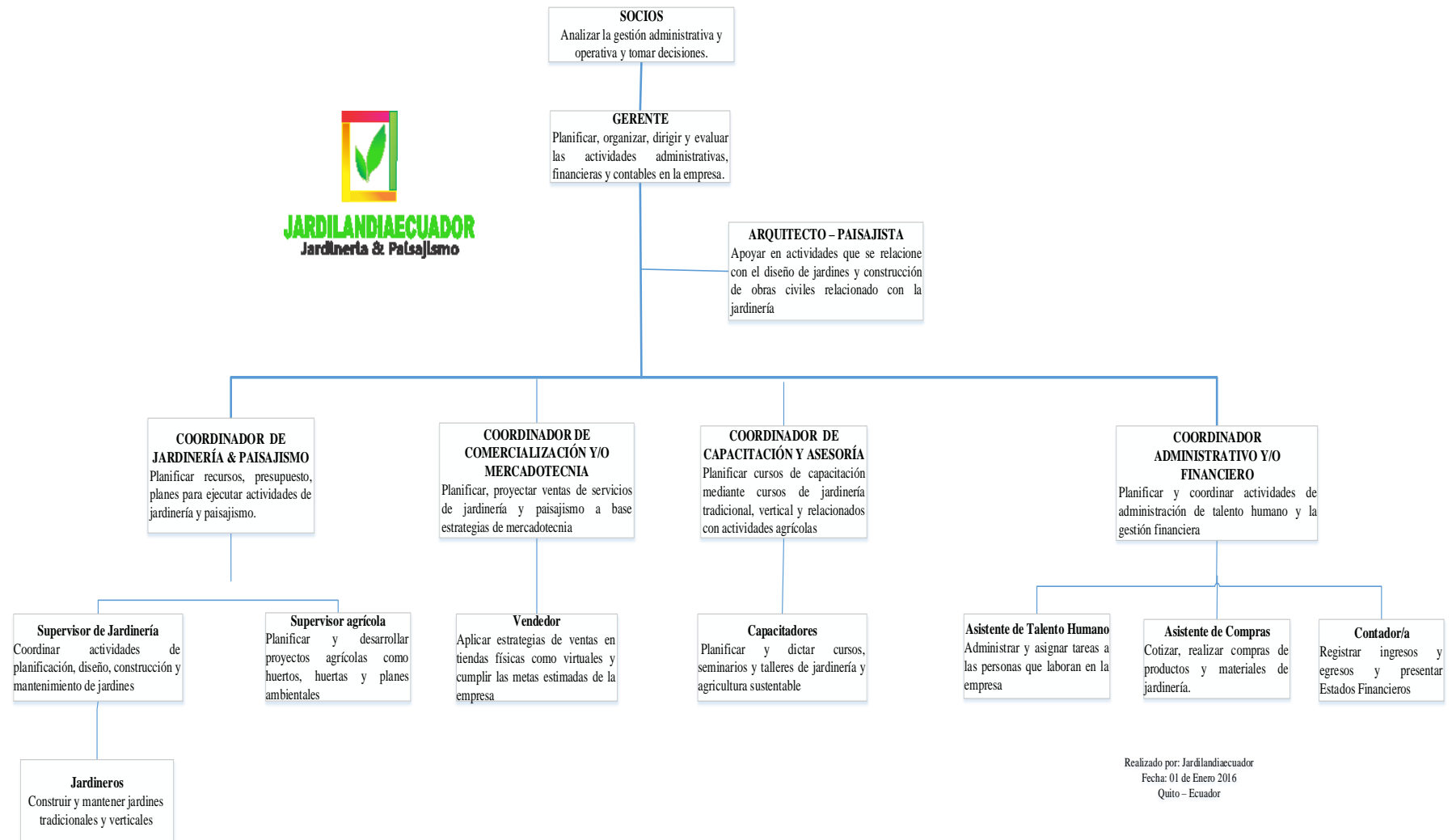


Figura 42. Organigrama funcional de la empresa.

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016.

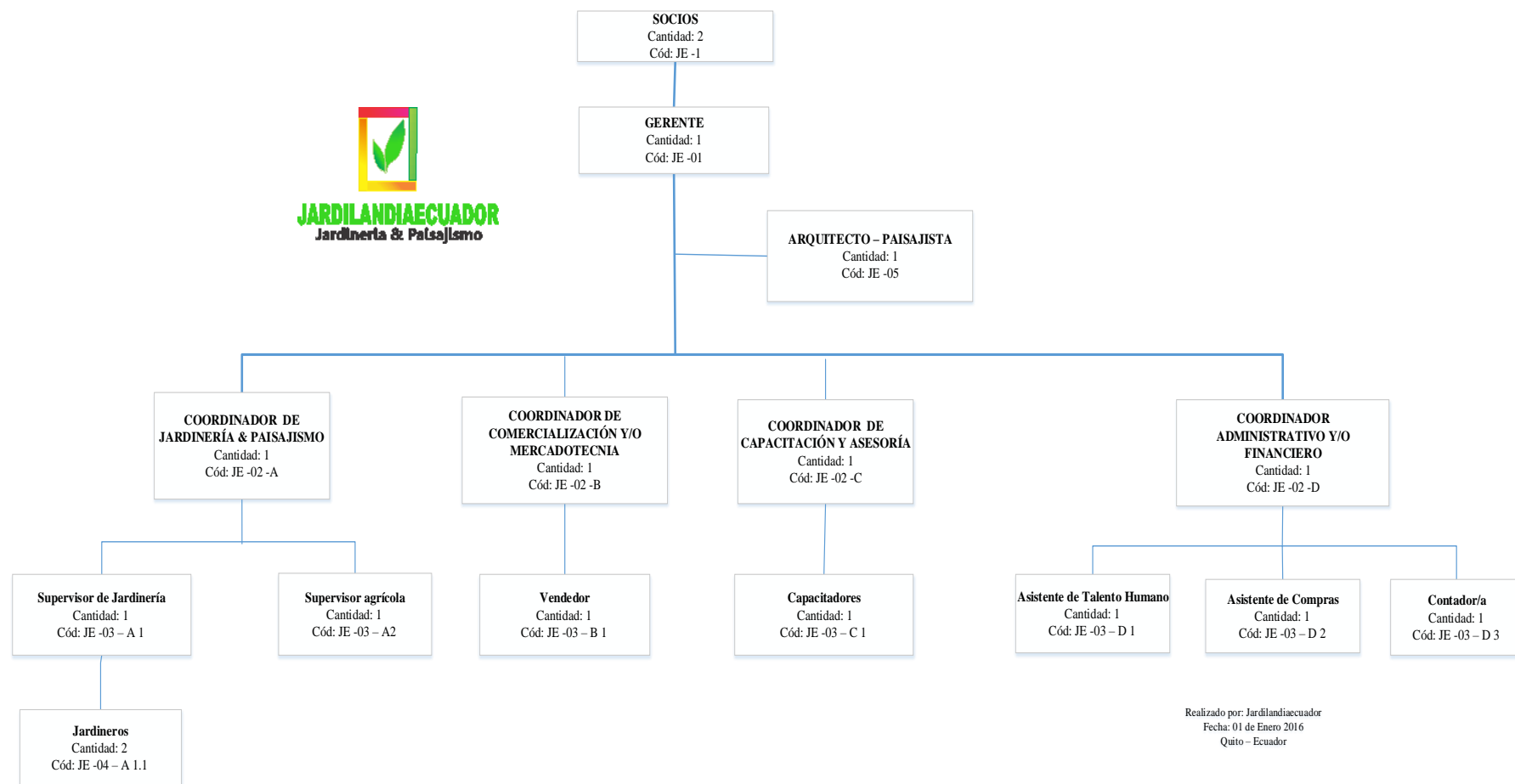




Figura 43. Organigrama por puestos.

Fuente:JardilandiaEcuador, 2016.

Tabla 18: Funciones y responsabilidades.

Empresa	Modelo	Bloque organizativo	Ocupación	Ámbito	
JardilandiaEcuador	Estratégico	Gerencia	Gerente	Nacional	
Misión			Cód: JE 01		
Administrar, gestionar, tomar decisiones gerenciales para generar rentabilidad, sostener a la empresa en el tiempo, delegar, supervisar las actividades de manera eficiente y eficaz.			<div><div> Accionistas – Socios</div><div> Gerente Direccionar y representar a la empresa en la parte legal, comercial y administrativa.</div></div>		
Actividades principales					
1.- Participar en las reuniones con los socios para evaluar y medir la rentabilidad de la empresa. 2.- Organizar, delegar tareas a cada uno de los niveles jerárquicos. 3.- Fijar objetivos empresariales para el direccionamiento de la empresa. 4.- Representar legalmente a la empresa en negocios locales, nacionales e internacionales. 5.- Fijar reuniones con los coordinadores operativos de la empresa. 6.- Analizar los informes financieros y tomar decisiones. 7.- Aprobar inversiones, compras, créditos, financiamiento para la empresa. 8.- Gestionar la asignación planificada de recursos, según las necesidades de los departamentos. 9.- Proponer estrategias de mejora para las actividades administrativas, operativas y comerciales. 10.- Aplicar un liderazgo situacional para crear un clima laboral positivo. 11.-Motivar al personal con reconocimiento económico y personales. 12.- Disponer de tiempo para recibir sugerencias, reclamos de empleados y clientes. 13.- Visitar, evaluar proyectos en ejecución. 14.- Participar en la elaboración de presupuestos anuales. 15.- Verificar los procesos de reclutamiento y selección del personal.					
Actividades genéricas					
Participación en los procesos		Relación con los procesos (Clientes - Proveedores)		Nivel de reporte jerárquico	Socios de la empresa
Gestión empresarial (todas las áreas)	Mejora continua	Gestión Administrativa		Proveedores	Entidades de control de la empresa
	Liderazgo	Gestión del Talento Humano		Empleados	Ministerio del Ambiente
	Gestión Financiera	Gestión de Tecnología de la Información		Secretaria del Ambiente del DMQ.	Comunidad
Instrucción	Área de formación	Acreditado como:	Tiempo de experiencia requerida	Trabajo físico	10%
Tercer Nivel - Intermedio	Administración de Empresas – Agronomía	No Requiere	4 años	Trabajo mental	90%
Competencias Técnicas		Nivel		Áreas de Experiencia	
Administración de empresas agrícolas y de jardinería.		Alto		Cargos similares	
Conocimiento de paisajismo, ferias de flores e importación de maquinaria..		Medio			

Empresa		Modelo	Bloque organizativo	Ocupación	Ámbito	
JardilandiaEcuador		Estratégico	Coordinador de jardinería y paisajismo.	Coordinador	Nacional	
Misión				Cód: JE 02 A		
Organizar, supervisar las actividades de planificación, diseño, construcción y mantenimiento de prados y jardines..						
Actividades principales				<div><div>Coordinador de jardinería y paisajismo Coordinar, organizar, planificar, ejecutar tareas de jardinería, huertos, huertas.</div><div><div>Supervisor de Jardinería Coordinar actividades de planificación, diseño, construcción y mantenimiento de jardines</div><div>Supervisor agrícola Planificar y desarrollar proyectos agrícolas como huertos, huertas y planes ambientales</div></div><div>Jardineros Construir y mantener jardines tradicionales y verticales</div></div>		
1.- Contratar personal para las actividades de jardinería, paisajismo, huertas, huertos, injertos y otras actividades relacionados con la agricultura. 2.- Planificar programas de capacitación para el personal que será contratado en la empresa. 3.- Coordinar la entrega de información oportuna al resto de departamentos. 4.- Asistir a reuniones de trabajo que organiza la gerencia 5.- Entregar información de las actividades realizadas diariamente. 6.- Supervisar equipos, maquinaria, herramientas y programas de trabajo. 7.- Coordinar la logística para trasladarse dentro y fuera de la ciudad. 8.- Fijar objetivos del departamento alineado a los empresariales. 9.- Delegar, describir funciones de las áreas de jardinería, agronomía y paisajismo. 10.- Coordinar con el coordinar de mercadotecnia para cumplir con los clientes en los tiempos establecidos. 11.- Preparar sustratos, insumos para el control de plagas y enfermedades. 12.- Ayudar a la comercialización de plantas ornamentales, maceteros, tierra, césped a nivel local. 13.- Construir, mantener los invernaderos en las ciudades asignadas para esta actividad. 14.- Certificar al personal que labora en la empresa.						
Actividades genéricas				Nivel de reporte jerárquico		
Participación en los procesos		Relación con los procesos (Clientes - Proveedores)		Gerente de la empresa		
Gestión operativa (todas las áreas)	Jardinería	Gestión Administrativa		Proveedores		
	Paisajismo	Gestión del Talento Humano		Empleados		
	Agronomía	Gestión de Tecnología de la Información		Secretaria del Ambiente del DMQ.		
Instrucción		Área de formación		Acreditado como:		Tiempo de experiencia requerida
Tercer Nivel - Intermedio		Agronomía		No Requiere		1 años
Competencias técnicas				Áreas de experiencia		
Diseño y construcción de jardines				Nivel		
Conocimiento de paisajismo, ferias de flores y conocimiento de plantas ornamentales.				Alto		
				Medio		
				Cargos similares		

Empresa	Modelo	Bloque organizativo	Ocupación	Ámbito	
JardilandiaEcuador	Estratégico	Coordinador de mercadotecnia	Coordinador	Nacional	
Misión				Cód: JE 02 B	
Administrar los recursos en cada fase de la implementación del plan de marketing, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos por cada uno de los procesos solicitantes.				<div>COORDINADOR DE COMERCIALIZACIÓN Y/O MERCADOTECNIA Planificar, proyectar ventas de servicios de jardinería y paisajismo a base estrategias de mercadotecnia</div> <div>Vendedor Aplicar estrategias de ventas en tiendas físicas como virtuales y cumplir las metas estimadas de la empresa</div>	
Actividades principales					
1.- Participar en el desarrollo, ejecución del plan, programa, políticas y estrategias de marketing por línea de negocio, así como verificar el cumplimiento de las actividades asignadas a cada recurso. 2.- Desarrollar y ejecutar estrategias promocionales, publicitarias, de marketing digital y mix, merchandising, canales de distribución y segmentos de mercado en conjunto con los responsables relacionados, así como también verificar su cumplimiento. 3.-Participar en la definición de proyectos de investigación de mercado de acuerdo a los requerimientos establecidos por la empresa. 4.-Apoyar en el análisis de la posición de la empresa y el comportamiento de sus productos respecto al mercado y la competencia, así como proponer alternativas para la toma de decisiones. 5.-Analizar la rentabilidad de los canales de distribución de los productos y servicios de jardinería. 6.-Participar en la evaluación y monitoreo de los cambios y la evolución del mercado, analizando las amenazas a los productos y servicios ofertados con la finalidad de definir y desarrollar nuevos proyectos. 7.-Proponer criterios para diseñar y desarrollar estudios de evaluación del perfil y criterios de segmentación de los clientes. 8.-Proponer estrategias de mejora para los productos y servicios en función de las necesidades del mercado y los requerimientos de las líneas de negocio. 9.-Controlar el desarrollo de las actividades y tiempos definidos en los acuerdos de servicios con los proveedores relacionados a su ámbito de actuación.					
Actividades genéricas				Nivel de reporte jerárquico	Gerente de la empresa
Participación en los procesos		Relación con los procesos (Clientes - Proveedores)		Relación con Entidades	
Gestión operativa (todas las áreas)	Jardinería	Gestión Administrativa		Proveedores	Entidades de control de la empresa
	Paisajismo	Gestión del Talento Humano		Empleados	Ministerio del Ambiente
	Agronomía	Gestión de Tecnología de la Información		Secretaria del Ambiente del DMQ.	Comunidad
Instrucción	Área de formación	Acreditado como:	Tiempo de experiencia requerida	Trabajo físico	10%
Tercer Nivel - Intermedio	Mercadotecnia	No Requiere	1 años	Trabajo mental	90%
Competencias técnicas		Nivel		Áreas de experiencia	
	Ventas	Alto		Cargos similares	
	CRM, publicidad, promociones	Medio			

Empresa	Modelo	Bloque Organizativo	Ocupación	Ámbito		
JardilandiaEcuador	Estratégico	Coordinador de capacitación y asesoría.	Coordinador	Nacional		
Misión			Cód: JE 03 C			
Programas cursos de formación, desarrollo, evaluación de competencias de las actividades de jardinería, paisajismo y certificaciones laborales.						
Actividades principales			<div>COORDINADOR DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA</div> <div>Planificar cursos de capacitación mediante cursos de jardinería tradicional, vertical y relacionados con actividades agrícolas</div> <div>Capacitadores</div> <div>Planificar y dictar cursos, seminarios y talleres de jardinería y agricultura sustentable</div>			
1.- Analizar el mercado de los cursos de jardinería a nivel local, nacional e internacional. 2.- Consolidar las alianzas estratégicas con los proveedores de conocimiento de jardinería. 3.- Integrar temas de aprendizaje en cuadros vivos y jardinería vertical. 4.- Coordinar programas de capacitación para estudiantes de niveles primarios y secundarios. 5.- Elaborar programas, talleres, cursos virtuales en jardinería, paisajismo, riegos, fertilización, injertos, podas, fumigación, entre otras. 6.- Enviar informes a la gerencia y coordinadores departamentales. 7.- Ser parte del reclutamiento, selección del personal para dictar cursos e jardinería. 8.- Analizar las normativas que emiten la SETEC. 9.- Enviar información, fotos, programas al departamento de mercadotecnia para que difunda en la página web. 10.- Fijar las horas de capacitación, costos hora, pagos para los consultores externos. 11.- Levantar una base de datos con los perfiles requeridos para los cursos de jardinería, paisajismos, riegos u otros cursos. 12.- Coordinar con sitios donde se dictará los casos prácticos. 13.- Ayudar a difundir los cursos a nivel local y nacional.						
Actividades genéricas						
Participación en los procesos		Relación con los procesos (Clientes - Proveedores)		Nivel de reporte jerárquico	Gerente de la empresa	
Gestión operativa (todas las áreas)	Jardinería	Gestión Administrativa		Proveedores	Entidades de control de la empresa	
	Paisajismo	Gestión del Talento Humano		Empleados	Ministerio del Ambiente	
	Agronomía	Gestión de Tecnología de la Información		Secretaría del Ambiente del DMQ.	Comunidad	
Instrucción	Área de formación	Acreditado como:	Tiempo de experiencia requerida		Trabajo físico	50%
Tercer Nivel - Intermedio	Agronomía	No Requiere	1 años		Trabajo mental	50%
Competencias técnicas		Nivel		Áreas de experiencia		
Diseño y construcción de jardines Riego, fertilización, fumigación.		Alto Medio		Cargos similares		

Empresa	Modelo	Bloque Organizativo	Ocupación	Ámbito	
JardilandiaEcuador	Estratégico	Coordinador administrativo – financiero.	Coordinador	Nacional	
Misión			Cód: JE 04 D		
Garantizar una gestión contable eficiente y transparente que cumpla con la normativa vigente externa e interna.					
Actividades principales					
1.- Realizar oportunamente los cierres contables mensuales y anuales. 2.- Preparar los Estados Financieros e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones de la empresa. 3.-Verificar y firmar los informes contables, declaraciones y conciliaciones de impuestos mensuales, anuales que son requeridos por los organismos de control y autoridades competentes. 4.-Verificar que todas las transacciones efectuadas por el proceso contable estén registradas en el sistema, previa fecha al cierre contable. 5.- Efectuar los análisis contables respectivos para remitir a la gerencia. 6.- Analizar los saldos de las cuentas contables. 5.- Desarrollar, mejorar la estructura contable y procedimientos de control 6.- Atender requerimientos de información de organismos de control externos a la empresa. 7.- Aplicar controles, auditorias para evidenciar errores, fraudes, riesgos que perjudica a la salud financiera. 8.- Ser parte del reclutamiento y selección del personal para el área contable. 9.- Entregar informes contables y financieros a la gerencia. 10.- Asignar recursos para la compra de materiales, maquinaria, equipos de jardinería. 11.- Respalda todos los documentos de las transacciones internas y externas. 12.- Administrar correctamente la cartera de cuentas por pagar y cobrar.			<div>COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y/O FINANCIERO Planificar y coordinar actividades de administración de talento humano y la gestión financiera</div> <div>Asistente de Compras Coóizar, realizar compras de productos y materiales de jardinería.</div>		
Actividades genéricas			Nivel de reporte jerárquico Gerente de la empresa		
Participación en los procesos		Relación con los procesos (Clientes - Proveedores)		Relación con entidades	
Gestión operativa (todas las áreas)	Jardinería	Gestión Administrativa – Financiera.		Proveedores	Entidades de control de la empresa
	Paisajismo	Gestión del Talento Humano		Empleados	Ministerio del Ambiente
	Agronomía	Gestión de Tecnología de la Información		Secretaria del Ambiente del DMQ.	Comunidad
Instrucción	Área de formación	Acreditado como:	Tiempo de experiencia requerida		Trabajo físico 10%
Tercer Nivel - Intermedio	Contabilidad y Auditoria	No Requiere	1 años		Trabajo mental 90%
Competencias técnicas		Nivel		Áreas de experiencia	
Leyes y normativas laborales Contabilidad de costos.		Alto Medio		Cargos similares	

3.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Según autores, “dirige e influye en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2003) (pág. 13).

El direccionamiento estratégico, es el conjunto de saberes que busca mantener objetivos claros al momento de desarrollar las actividades. El secreto del éxito de las empresas radica, en la forma, de cómo utilizar los principios estratégicos claves.

3.4.1. Misión.

Fomentar e impulsar actividades de jardinería & paisajismo con criterios en sostenibilidad urbanísticos, medios ambientales, innovaciones, investigaciones y actualizaciones de información, productos, servicios para posicionarse en el mercado local, nacional e internacional.

3.4.2. Visión.

Comunicar un mensaje de sostenibilidad ambiental, económica, productiva que genera las actividades de jardinería & paisajismo para obtener rentabilidad y sostenibilidad en los futuros años.

3.4.3. Principios.

Son el conjunto de creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Definen aspectos que son importantes para la organización y deben ser compartidos por todos los involucrados con las actividades que realiza la empresa. (Arizabaleta, 2012)

Por lo tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios que se impulsarán son las siguientes:

- Orden: El personal debe estar en el momento y lugar adecuado para realizar las actividades de jardinería y paisajismo.
- Puntualidad y responsabilidad: El personal debe estar enfocada en cumplir con los tiempos de entrega de productos, servicios e información a los clientes.
- Trabajo en equipo: Se fomentará el trabajo en equipo que permita alcanzar un mejor desempeño, ya que la unión hace la fuerza.
- Calidad: Los productos, servicios que se oferte en el mercado deben ser innovador, con valor agregado para cumplir las exigencias, requerimientos de los clientes y superar a la competencia.

- **Disciplina:** Cumplir con las normas, reglamentos, disposiciones establecidas por la administración de la empresa.

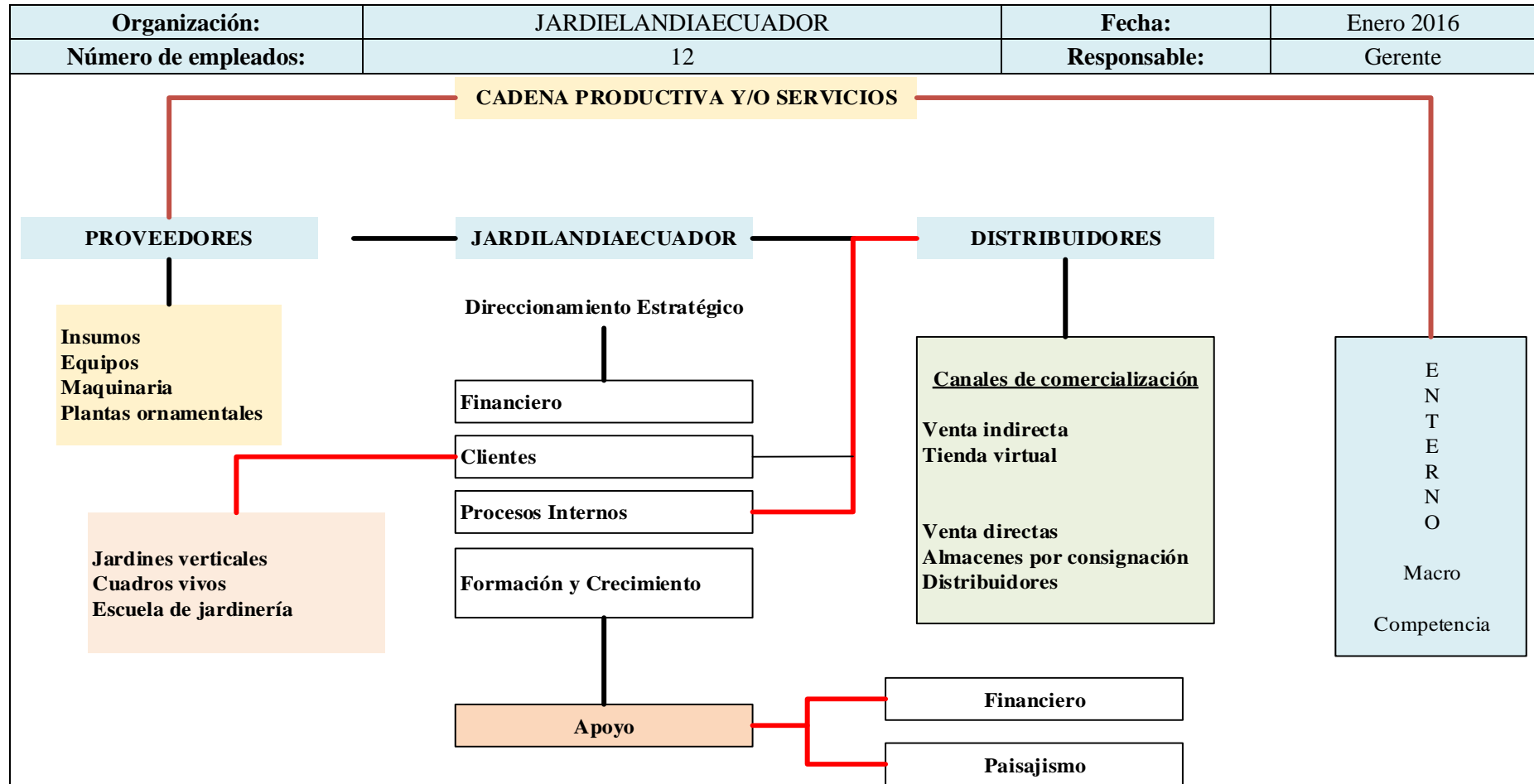
3.4.4. Valores.

Los valores son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento; mientras que los objetivos son blancos claramente definidos, precisamente establecidos y medibles que se alcanzarán en un período específico.

Los valores que prevalecerán dentro de la empresa serán:

- **Honestidad:** El personal debe estar comprometido para realizar las actividades correctamente dentro y fuera de la empresa.
- **Respeto:** El respeto mutuo y así mismo, ayudará a comprender, aceptar como seres humanos con deberes y derechos.
- **Responsabilidad:** Los empleados, directivos deben cumplir con todas las responsabilidades delegadas para conseguir un desempeño eficiente; y, se refleje con resultados económicos.
- **Lealtad:** Velar por la confiabilidad de la información y el buen nombre de la empresa.

3.5. MAPA ORGANIZACIONAL.




Adaptado: (Arizabaleta, 2012). Matriz de estrategias DOFA.

3.5.1. Manual de procedimientos.

Es una herramienta necesaria para el aseguramiento de la calidad en los servicios que ofrece una empresa, facilita la identificación de los elementos básicos de los procesos, especifican los procedimientos que lo integran ya sea insumos, clientes o usuarios, responsables del procesos, normatividad, así como los indicadores de éxito que determina si el resultado de la dependencia está o no cumpliendo con los estándares de la calidad. (García, 2010).

Para fortalecer la comunicación de la estructura organizacional, objetivos, metas, funciones y responsabilidades se describe los procedimientos que generan valor para la empresa. A continuación se detalla los siguientes:

- Compra de mercaderías.
- Almacenamiento en bodegas.
- Comercialización de productos de jardinería.
- Distribución y entrega.
- Post – venta.

	PROCEDIMIENTO PARA COMPRA DE MERCADERÍA REVISIÓN: 00 APROBACIÓN: Inicial VERSIÓN: N° 00 PÁGINAS: 1/4 CÓDIGO: JE -03 D 2
---	--

PROPÓSITO.

Comprar, ingresar, revisar los productos de jardinería.

ALCANCE.

Los procedimientos inician con la identificación de requerimientos de productos de jardinería hasta la entrega a bodega.

RESPONSABLE DEL PROCESO.**Jefe compras.**

Coordina y supervisa la compra de la mercadería en los tiempos planificados y sea ubicada de manera correcta en las áreas correspondientes.

DEFINICIONES.

Factura: es un documento de carácter contable que sirve de respaldo de una compra de un producto de la jardinería e incluye toda la información de las transacciones realizadas.

Mercadería: son productos tangibles que se adquiere y comercializa en el mercado.

Guía de remisión: Es el respaldo de la salida y la entrega de productos, servicios de jardinería.

REFERENCIAS.


Políticas de compras.

Ley de Régimen Tributario.

POLÍTICAS:**Políticas**

- Se tendrá más de un proveedor
- Antes de comprar se revisará precio, calidad y cantidad de mercancía y tiempo de entrega.
- Al momento de pactar un servicio con el proveedor se cerciorará de la seriedad del mismo.
- Se buscará proveedores que ofrezcan transporte o entrega en las tiendas físicas.
- No se adquirirá mercancías en exceso, sino lo suficiente
- Se verificará la cantidad de mercancía que se tiene en la existencia o inventario
- La compra se realizará de acuerdo a los niveles de inventario analizados..

Responsable del proceso	Jefe de Unidad
Fecha 02 de enero 2017	Fecha 02 de enero 2017

 JARDILANDIAECUADOR Jardinería & Paisajismo	PROCEDIMIENTO PARA COMPRA DE MERCADERÍA		
	REVISIÓN:		00
	APROBACIÓN:		Inicial
	VERSIÓN:		Nº 00
	PÁGINAS:		2/3
	CÓDIGO:		JE -03 D 2

BASE LEGAL O NORMATIVAS: Reglamento de comprobantes de venta y retención, LRTI


ACTIVIDADES

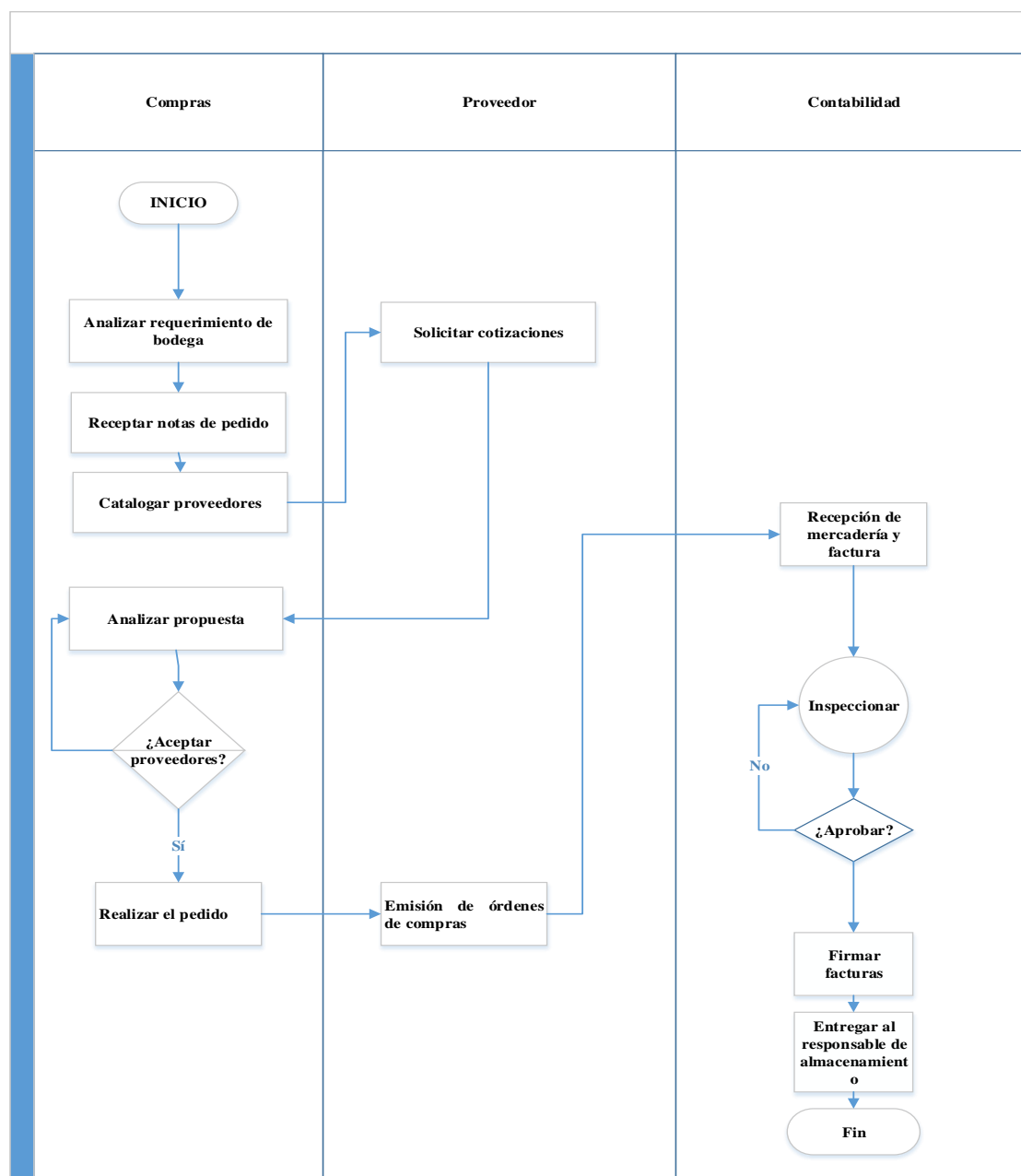
1. Identificación de necesidades de compra
2. Recepción de notas de pedidos
3. Catalogar proveedores
4. Solicita cotizaciones
5. Aceptación de proveedores
6. Emisión de orden de compra
7. Recepción de materiales y factura
8. Recepción de materiales y factura
9. Supervisión de materiales
10. Firmar las facturas
11. Entrega de materiales e insumos a los responsables de ventas en las tiendas
12. Firma y registro de lo recibido (materiales e insumo) de los responsables
13. Registro en libros de contabilidad
14. Subir información al sistema contable
15. Identificación de datos y pago respectivo a proveedores

INDICADORES

Código	Nombre	Frecuencia	Fórmula
JE -03 D 2	Cantidad de plantas ornamentales	Mensual	Plantas ornamentales /Total de productos de jardinería


Responsable del proceso	Jefe de Unidad
Fecha 02 de enero 2017	Fecha 02 de enero 2017

 JARDILANDIAECUADOR Jardinería & Paisajismo	PROCEDIMIENTO PARA COMPRA DE MERCADERÍA	
	REVISIÓN:	00
	APROBACIÓN:	Inicial
	VERSIÓN:	N° 00
	PÁGINAS:	3/3
CÓDIGO:		I-01



Responsable del proceso
Fecha 02 de enero 2017

Jefe de Unidad
Fecha 02 de enero 2017

	PROCEDIMIENTO PARA EL ALMACENAMIENTO DE LA MERCADERÍA. REVISIÓN: 00 APROBACIÓN: Inicial VERSIÓN: N° 00 PÁGINAS: 1/4 CÓDIGO: JE -03 D 2
---	---

PROPÓSITO.

Almacenar y codificar los productos de jardinería.

ALCANCE.

Los procedimientos inician con la recepción de productos de jardinería hasta la codificación y ubicación en bodega.

RESPONSABLE DEL PROCESO.**Bodeguero.**

Recibir, codificar, firmar, almacenar y respaldar todo la mercadería ingresada a la bodega.

DEFINICIONES.

Bodega: es un lugar físico donde se almacena productos para ser comercializado, según el ciclo de duración.

Notas de ingreso y salida: son documentos que respaldan el ingreso, salida de mercadería con las respectivas firmas autorizadas y sirven para la contabilización.

Costo de inventario: se asigna para mantener el inventario de robos, caducidad, daños entre otros.


REFERENCIAS.

Políticas de inventarios.

POLÍTICAS:**Políticas**

- Los requerimientos de las mercaderías debe ser emitido por el responsable de bodega.
- Las órdenes de salida deben ser autorizados por el gerente de la empresa y/o encargado del área de bodega..
- El responsable de compras debe regirse a las características de los productos.
- Los proveedores de la mercancía deben disponer en stock.
- La entrega de la mercadería a la empresa no debe ser más de tres días.
- Los costos del inventario debe ser contabilizado.
- La supervisión de la mercadería debe ser rigurosa.
- Ingresar al sistema de control de inventarios de las transacciones realizadas diariamente.

Responsable del proceso	Jefe de Unidad
Fecha 02 de enero 2017	Fecha 02 de enero 2017

 JARDILANDIAECUADOR Jardinería & Paisajismo	PROCEDIMIENTO PARA EL ALMACENAMIENTO DE LA	
	MERCADERÍA.	
	REVISIÓN:	00
	APROBACIÓN:	Inicial
	VERSIÓN:	N° 00
	PÁGINAS:	1/2
	CÓDIGO:	JE -03 D 2

BASE LEGAL O NORMATIVAS: Control de inventarios.

ACTIVIDADES

- Identificación de los requerimientos de mercadería.
- Enviar una solicitud de los productos que no existen en stock.
- Recibir la aceptación de la compra.
- Enviar a comprar la mercadería.
- Revisar y supervisar.
- Etiquetar la mercadería.
- Control de inventarios.
- Informe de disponibilidad para las ventas.
- Entrega de información a contabilidad y gerencia.

INDICADORES


Código	Nombre	Frecuencia	Fórmula
JE -03 D 2	Rotación de inventarios	Mensual	Inventario /Costo de operación – ventas.

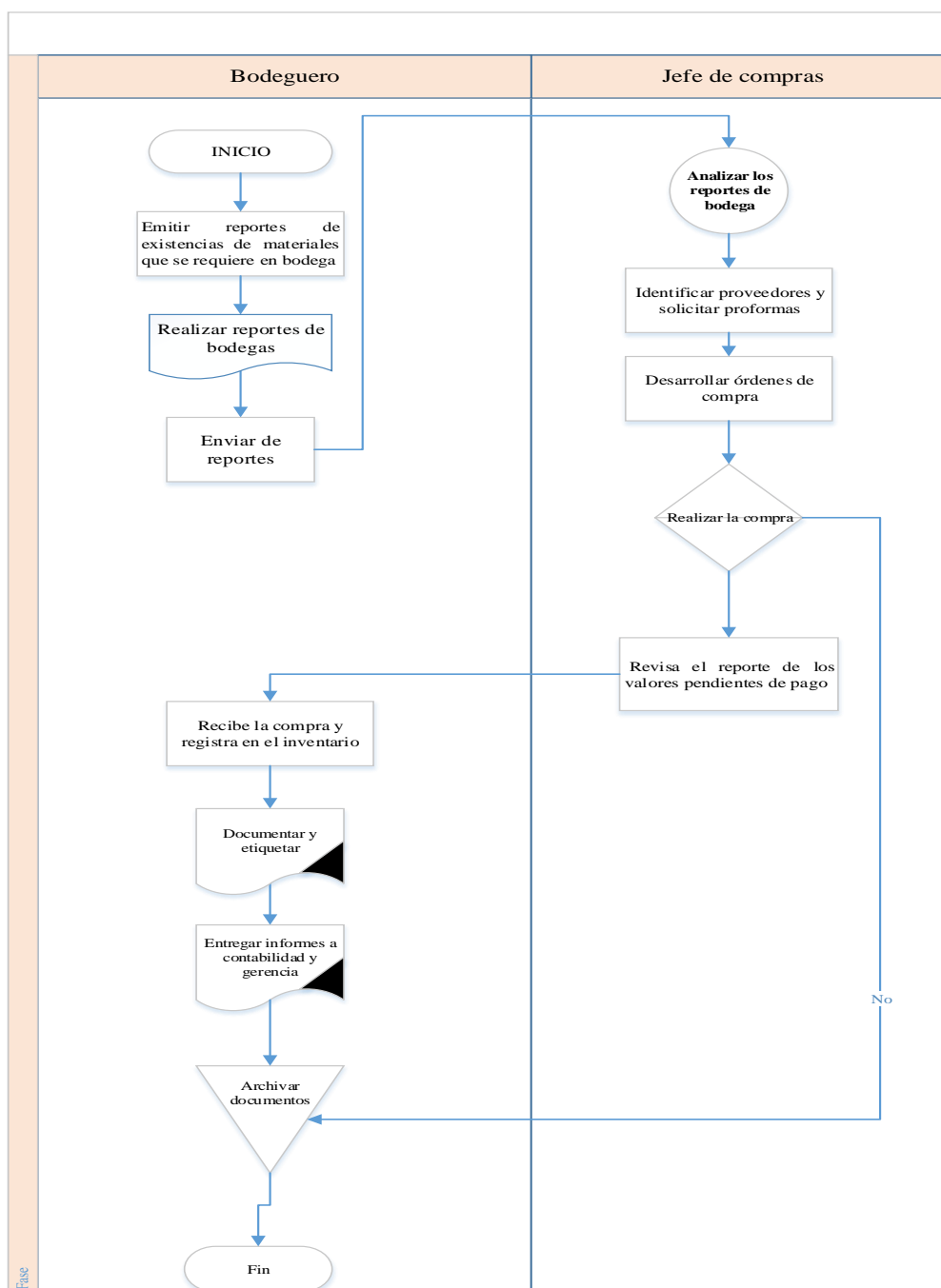
Responsable del proceso

Jefe de Unidad

Fecha 02 de enero 2017


Fecha 02 de enero 2017

 JARDILANDIA ECUADOR Jardinería & Paisajismo	PROCEDIMIENTO PARA EL ALMACENAMIENTO DE	
	REVISIÓN:	00
	APROBACIÓN:	Inicial
	VERSIÓN:	Nº 00
	PÁGINAS:	2/2
	CÓDIGO:	I-01



Responsable del proceso
Fecha 02 de enero 2017

Jefe de Unidad
Fecha 02 de enero 2017

 JARDILANDIAECUADOR Jardinería & Paisajismo	PROCEDIMIENTO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MERCADERÍAS DE JARDINERÍA. REVISIÓN: APROBACIÓN: VERSIÓN: PÁGINAS: CÓDIGO:	00 Inicial N° 00 1/4 JE -03 B 1
---	---	---

PROPÓSITO.

Comercializar los productos de jardinería para sostener las operaciones de la empresa en el tiempo.

ALCANCE.

Los procedimientos inician con el pedido de los clientes y finaliza con la entrega del producto.

RESPONSABLE DEL PROCESO.**Vendedor..**

Ofertar y comercializar los productos de jardinería en la tienda virtual, física, bajo los parámetros, políticas de ventas.

DEFINICIONES.

Factura: es un documento de carácter contable que sirve de respaldo de una compra de un producto de la jardinería e incluye toda la información de las transacciones realizadas.

Mercadería: son productos tangibles que se adquiere y comercializa en el mercado.

Ventas: acción de comercializar un producto a cambio de un valor monetario.


REFERENCIAS.

Facturas.

POLÍTICAS:**Políticas**

- El vendedor debe consultar el stock de la mercadería.
- El vendedor debe disponer precios de los productos.
- Ofertar al cliente productos con las características, especificaciones y ciclo de duración.
- El vendedor debe facturar todos los productos vendidos.
- No existe venta a crédito directo.
- Recibir tarjetas de crédito.
- Los reportes de ventas deben ser diarias.

Responsable del proceso	Jefe de Unidad
Fecha 02 de enero 2017	Fecha 02 de enero 2017

 JARDILANDIAECUADOR Jardinería & Paisajismo	PROCEDIMIENTO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MERCADERÍAS DE JARDINERÍA. REVISIÓN: APROBACIÓN: VERSIÓN: PÁGINAS: CÓDIGO:	00 Inicial N° 00 1/2 JE -03 D 2
---	---	---

BASE LEGAL O NORMATIVAS: Políticas de ventas.

ACTIVIDADES

- Responde la solicitud del cliente.
- Acompañar y explicar las características del producto al cliente.
- Emitir los precios de los productos al cliente.
- Negociar con el cliente.
- Anotar el pedido.
- Facturar el pedido.
- Programar tiempo de entrega.
- Entregar la garantía, características si lo tuviera el producto.
- Registrar las ventas.
- Coordinar con bodega y contabilidad para la entrega.
- Localizar al cliente y confirmar la entrega.

INDICADORES

Código	Nombre	Frecuencia	Fórmula
JE -03 D 2	Contabilización de los ingresos	Diario	Facturas emitidas /Total facturas.

Responsable del proceso	Jefe de Unidad
Fecha 02 de enero 2017	Fecha 02 de enero 2017



PROCEDIMIENTO PARA INGRESOS DE MERCADERÍA A LAS BODEGAS DE LA EMPRESA

REVISIÓN:

APROBACIÓN:

VERSIÓN:

PÁGINAS:

CÓDIGO:

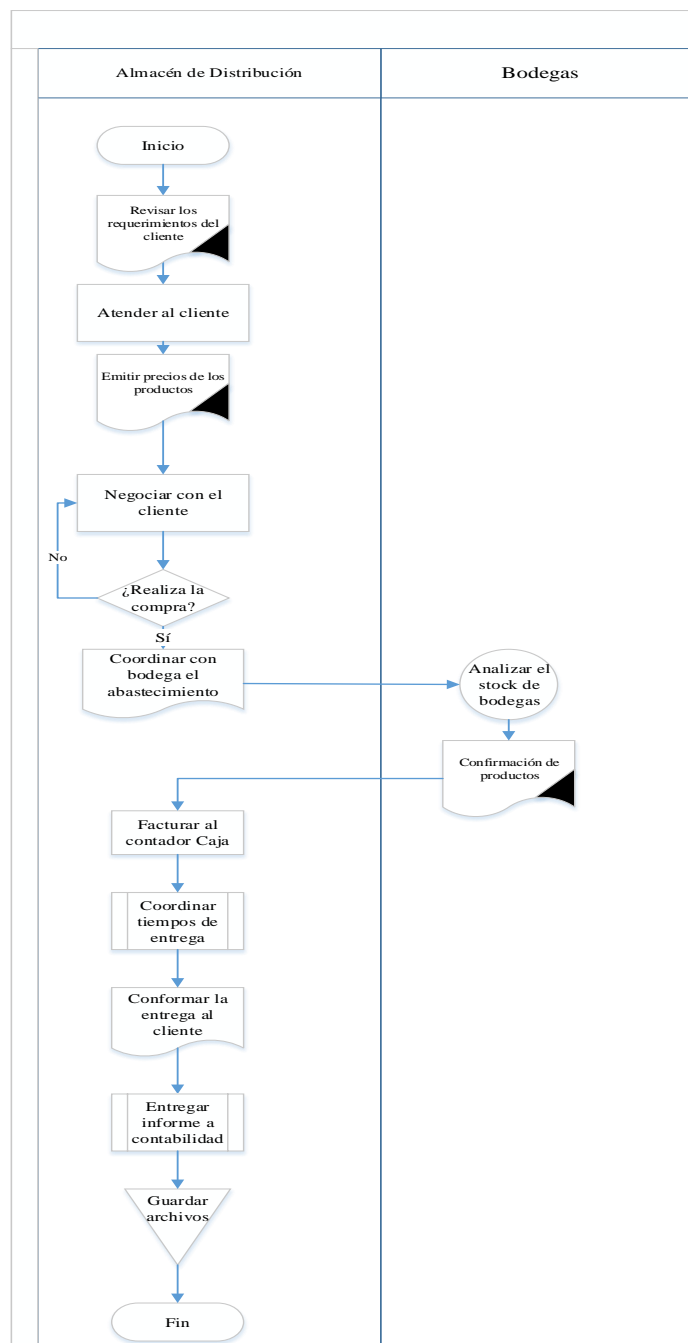
00

Inicial

Nº 00

2/2

JE -03 D 2




Responsable del proceso

Fecha 02 de enero 2017

Jefe de Unidad

Fecha 02 de enero 2017

	PROCEDIMIENTO PARA DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA REVISIÓN: 00 APROBACIÓN: Inicial VERSIÓN: N° 00 PÁGINAS: 1/4 CÓDIGO: JE -03 D 2
---	--

PROPÓSITO.

Entregar las compras al cliente en el tiempo acordado.

ALCANCE.

Los procedimientos inician con la emisión de salida que emite bodega y finaliza con la entrega de respaldos al vendedor.

RESPONSABLE DEL PROCESO.**Chofer.**

Coordina la fecha, hora de entrega con el cliente, para garantizar confiabilidad, rapidez y eficiencia.

DEFINICIONES.

Factura: es un documento de carácter contable que sirve de respaldo de una compra de un producto de la jardinería e incluye toda la información de las transacciones realizadas.

Logística: son las acciones y costos que se utiliza para trasladar un productos desde la empresa al cliente en un tiempo determinado.

Chofer: persona encargada de conducir un vehículo.


REFERENCIAS.

Políticas de venta.

POLÍTICAS:**Políticas**

- El chofer debe coordinar con el vendedor y bodeguero para la entrega de la mercadería.
- La entrega debe realizarse previo acuerdo con el cliente.
- El costo de la entrega debe ser fijada con el precio del producto.
- Para la entrega debe existir una compra de al menos \$500.
- Se utilizará sistemas de localización, como GPS.
- El chofer debe verificar los productos; y, es responsable de la mercadería.
- Todo producto debe ir referenciado, según la factura.
- El chofer debe realizar la respectiva entrega al cliente, bajo un documento de respaldo.
- El chofer debe entregar el respaldo al vendedor y contador.

Responsable del proceso	Jefe de Unidad
Fecha 02 de enero 2017	Fecha 02 de enero 2017

	PROCEDIMIENTO PARA DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA	
	REVISIÓN:	00
	APROBACIÓN:	Inicial
	VERSIÓN:	N° 00
	PÁGINAS:	1/2
	CÓDIGO:	JE -03 D 2

BASE LEGAL O NORMATIVAS: Políticas de ventas


ACTIVIDADES

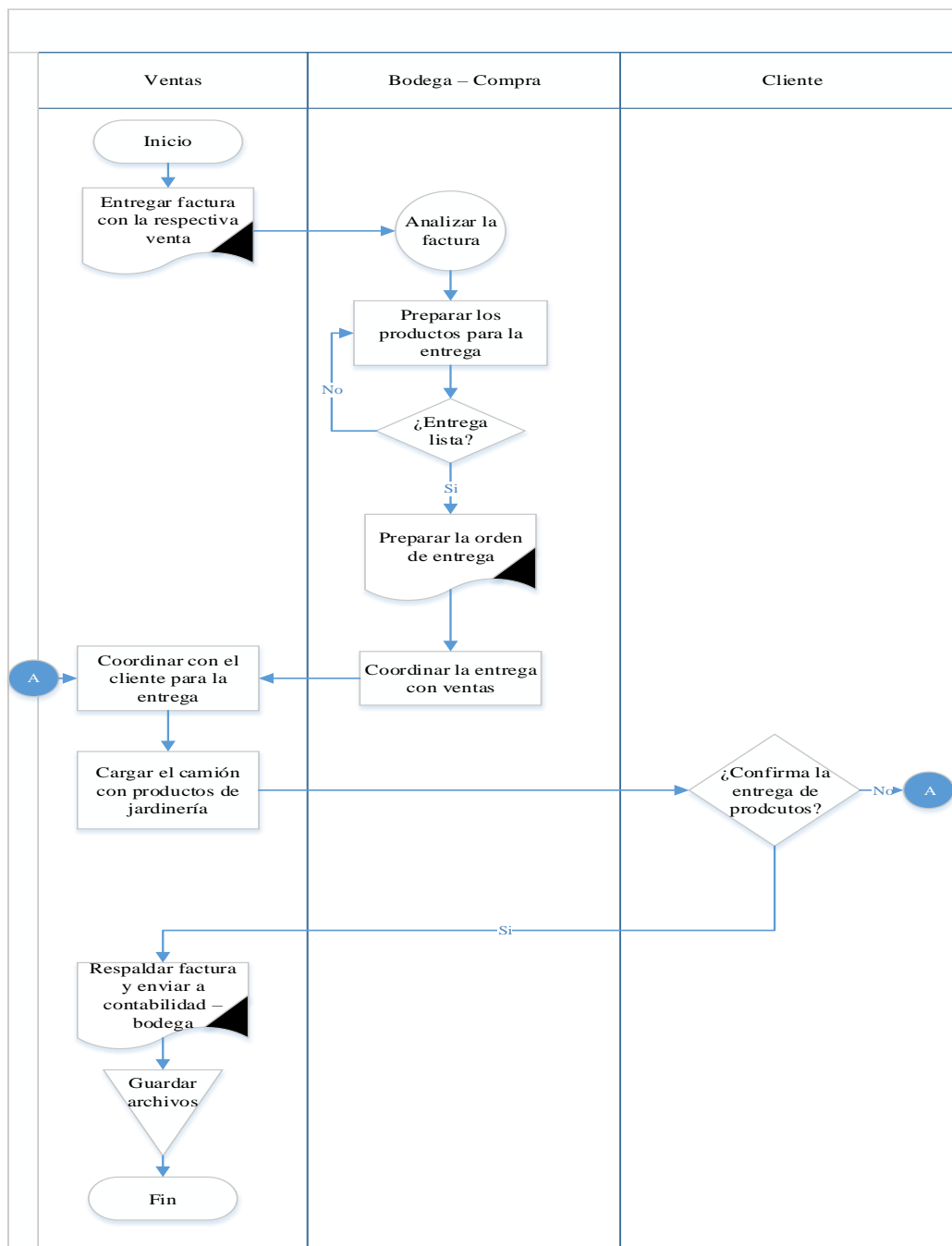
- Recibir la orden de compra.
- Revisar la orden de entrega.
- Coordinar con bodega para el traslado.
- Pedir autorización a ventas para el traslado.
- Cargar los productos vendidos a la camioneta.
- Revisar la factura y los productos.
- Transportar los productos.
- Entregar al cliente.
- Respaldo la entrega.
- El vendedor confirma la entrega.
- Entregar respaldos al vendedor y contador.

INDICADORES

Código	Nombre	Frecuencia	Fórmula
JE -03 D 2	Entrega de productos al cliente	Diario	Número viajes realizados al día /Total viajes

Responsable del proceso	Jefe de Unidad
Fecha 02 de enero 2017	Fecha 02 de enero 2017

 <p>JARDILANDIAECUADOR Jardinería & Paisajismo</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA</p> <p>REVISIÓN:</p> <p>APROBACIÓN:</p> <p>VERSIÓN:</p> <p>PÁGINAS:</p> <p>CÓDIGO:</p>	<p>00</p> <p>Inicial</p> <p>N° 00</p> <p>2/2</p> <p>I-01</p>
--	---	--




Responsable del proceso

Fecha 02 de enero 2017

Jefe de Unidad

Fecha 02 de enero 2017

	SERVICIO POST – VENTA. REVISIÓN: APROBACIÓN: VERSIÓN: PÁGINAS: CÓDIGO:	00 Inicial N° 00 1/4 JE -03 D 2
---	---	---

PROPÓSITO.

Administrar y reaccionar a las necesidades de los clientes después de la venta de productos de jardinería.

ALCANCE.

Los procedimientos inician desde la solicitud de información de los productos, antes y después de la venta. Y finaliza con la evaluación de satisfacción del cliente.

RESPONSABLE DEL PROCESO.**Vendedor.**

Coordina y supervisa que la mercadería sea entregada en los tiempos planificados y sea ubicada de manera correcta en las áreas correspondientes.

DEFINICIONES.

Servicio post - venta: es un servicio adicional, gratuito otorgado al cliente con un plazo máximo de 90 días.

Mercadería: son productos tangibles que se adquiere y comercializa en el mercado.

Información: es la integración de ideas, pensamientos, requerimientos sobre un producto desconocido.


REFERENCIAS.

Políticas de ventas.

POLÍTICAS:**Políticas**

- La información del producto podrá encontrar en la página web.
- Analizar los requerimientos después de la compra.
- Dar seguimiento a los clientes después de la compra.
- Ubicar un buzón de sugerencias y reclamos.
- Comunicar de los nuevos productos e insumos.
- Cuantificar los reclamos de los clientes.

Responsable del proceso	Jefe de Unidad
Fecha 02 de enero 2017	Fecha 02 de enero 2017

	SERVICIO POST – VENTA. REVISIÓN: APROBACIÓN: VERSIÓN: PÁGINAS: CÓDIGO:	00 Inicial Nº 00 1/2 JE -03 D 2
---	---	---

BASE LEGAL O NORMATIVAS: Garantías de los productos y servicios de la empresa.


ACTIVIDADES

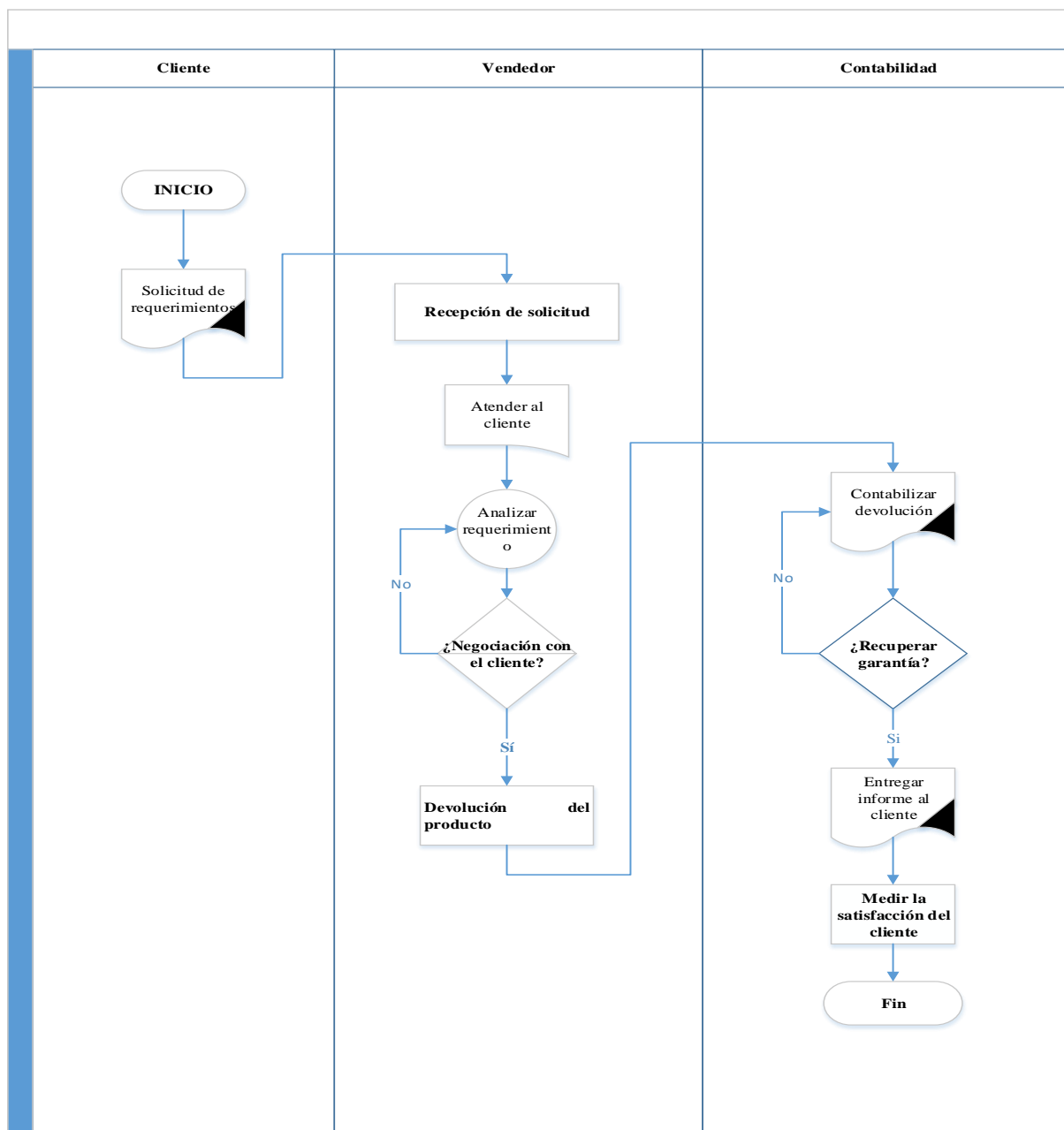
- Recibir solicitudes del cliente.
- Atender al cliente.
- Análisis de requerimientos.
- Negociación con el cliente.
- Devolución de productos.
- Contabilización de la devolución.
- Recuperación por la garantía de los productos.
- Entrega de informe al cliente.
- Medir la satisfacción del cliente.

INDICADORES

Código	Nombre	Frecuencia	Fórmula
JE -03 D 2	Mide la preferencia del cliente.	Diario	Quejas de los clientes /Total clientes.

Responsable del proceso	Jefe de Unidad
Fecha 02 de enero 2017	Fecha 02 de enero 2017

 <p>JARDILANDIAECUADOR Jardinera & Paisajismo</p>	SERVICIO POST – VENTA. REVISIÓN: APROBACIÓN: VERSIÓN: PÁGINAS: CÓDIGO:	00 Inicial N° 00 2/2 I-01
---	---	---------------------------------------



Responsable del proceso
Fecha 02 de enero 2017

Jefe de Unidad
Fecha 02 de enero 2017

3.6. MAPA ESTRATÉGICO.

El Balance Scorecard y las acciones son fundamentales para la gestión. Kaplan y Norton describieron por primera vez en 1992 , la herramienta para la implantación de estrategias, el Balance Scorecard (BSC), ha tenido un éxito sin precedentes. En lugar de limitarse a ser una moda pasajera. (Kaplan & Norton, 2012)

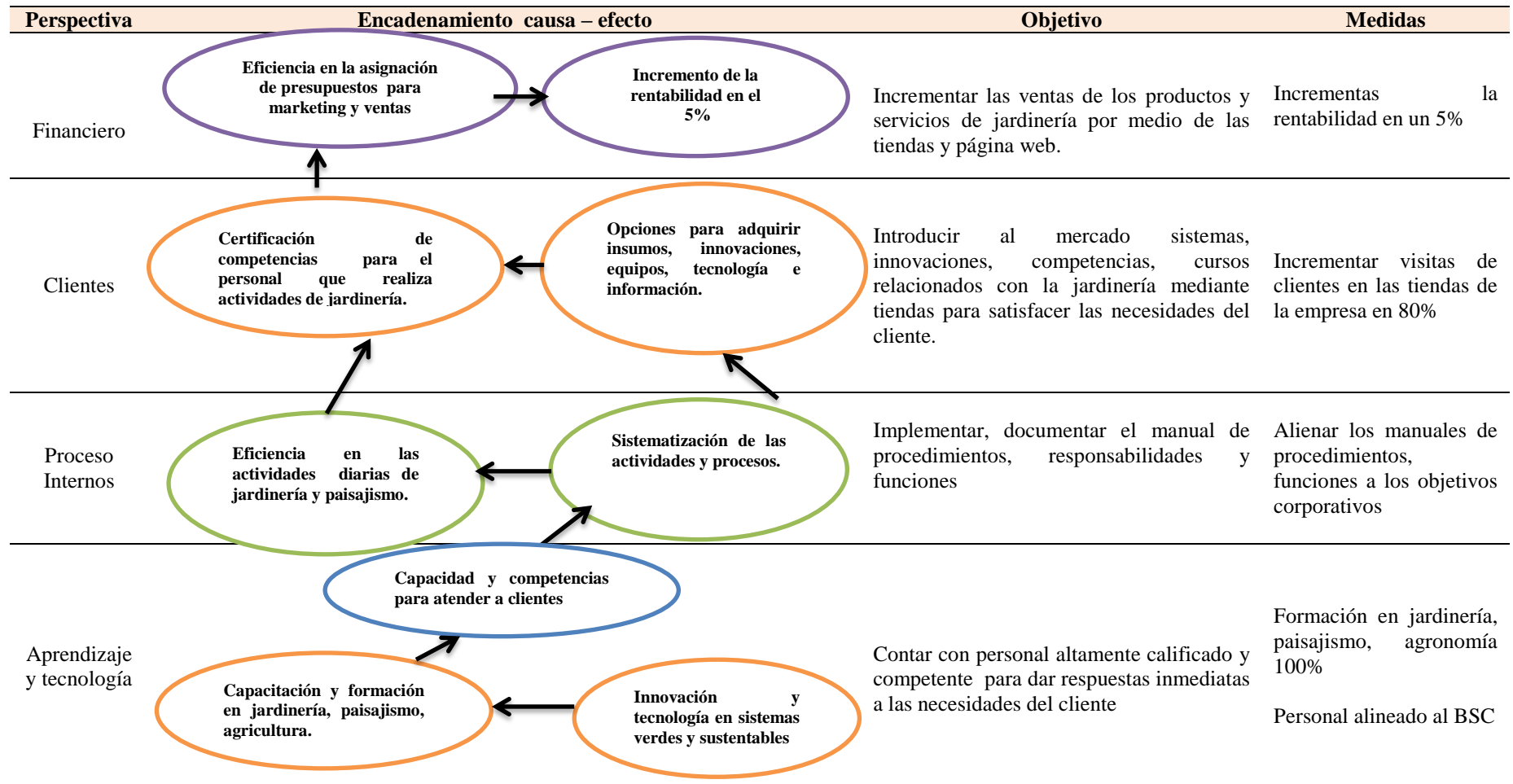
Estudios recientes demuestran que la mayoría de los usuarios encuestados han aventajado a los competidores y logrado un crecimiento en las ventas. De todas formas, es muy difícil realizar un análisis aislado de la influencia directa en el buen resultado de una empresa.

La calidad de la estrategia es uno de los requisitos para ser implementada en una empresa. Sin embargo, lo que sí puede afirmarse es que es un instrumento utilizado por empresas exitosas. Se basa en los siguientes elementos: objetivos estratégicos, indicadores con valores reales y metas y acciones; y se derivan de la estrategia desde distintas perspectivas (Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje).

La visualización de los objetivos estratégicos y la interdependencia de las perspectivas se presentan en el mapa estratégico, Tabla N° 19.

Tabla 19:

Mapa estratégico.



Adaptado: (Arizabaleta, 2012). Mapa Estratégico según BSC.

4. CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA

Una crítica justificada en la propuesta estratégica es analizar intuitivamente las acciones, metas y objetivos. La perspectiva financiera está basada en las finanzas y tiene por objetivo responder a las expectativas de los accionistas de la empresa. (Kaplan & Norton, 2012).

4.1. PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL FINANCIERO.

El análisis financiero – económico dentro de la metodología de evaluación de proyectos, consiste en expresar en términos monetarios todas las actividades aplicadas en el estudio técnico. (Baca Urbina, 2008)

Por ejemplo, la introducción de cuadros vivos, jardines verticales, diseño de página web, tienda virtual, entre otros.

4.1.1. Verificar (V).

Una vez aplicada las acciones de las estrategias empresariales se debe verificar, medir, evaluar, comparar las metas proyectadas con los resultados obtenidos.

4.1.1.1. Gestión la adquisición de un vehículo.

Para adquirir el vehículo, se venderá un activo improductivo llamado motocultor a un precio de \$ 2.000. El resto del dinero será financiado con una entidad bancaria, saldo \$10.000.

A continuación se presenta el Estado de Resultados y Situación Financiera del año 2016.

Tabla 20:

Estado de Resultados del año 2016.

JardilandiaEcuador Estado de Resultados Del 01 enero al 31 de diciembre del 2016	
Ingresos operacionales	11.190,00
Ingresos	11.190,00
Asesoría técnica	4.560,00
Venta de plantas ornamentales	2.450,00
Construcción de huertos y huertas	1.700,00
Diseño y mantenimiento	1.500,00
Venta de insumos y abonos	980,00
Gastos operacionales	25.689,28
Gastos administrativos	25.413,28
Sueldos	17.184,00
Aporte patronal IESS	2.087,86
Beneficios sociales	6.141,43
Gasto arriendo	0,00
Gastos operativos	276,00
Servicio telefónico, internet, web y asistencia	216,00
Servicios básicos	-
Útiles y suministros de oficina	60,00
Servicios profesionales	0,00
Imprenta	-
Gastos capacitación	0,00
Impuestos y contribuciones	0
Superávit del periodo contable (UAI)	-14.499,28
Participación de trabajadores	0,00
Impuesto a la Renta	0,00
Utilidad neta	-14.499,28
Margen de rentabilidad	-129,57%

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016.

En la Tabla N° 20, se describe las cuentas del Estado de Resultado del año 2016, donde, los gastos son mayores que los ingresos. El rubro más representativo es el sueldo (gastos administrativos).

Los ingresos disminuyeron, porque, el propietario de la empresa está realizando actividades, ensayos, investigaciones sobre cuadros vivos, jardines verticales.

A continuación se presenta las cuentas del Estado de Situación Financiera.

Tabla 21:

Estado de Situación Financiera del año 2016.

JardilandiaEcuador Estado de Situación Financiera Del 01 enero al 31 de diciembre del 2016	
A c t i v o	
Activo corriente	9.330,00
Efectivos y equivalentes	1.350,00
Caja chica	150,00
Bancos	1.200,00
Cuentas por cobrar	4.500,00
Cuentas por cobrar clientes	4.500,00
Inventarios	2.500,00
Materiales e insumos de jardinería	2.500,00
Impuestos fiscales	980,00
IVA compras	980,00
Activo no corriente	6.895,00
Total Muebles y enseres	360,00
Muebles y Enseres	400,00
(-)Dep. Acum. Muebles de oficina	40,00
Total Equipos de oficina	135,00
Equipo de Oficina	150,00
(-)Dep. Acum. Equipo de oficina	15,00
Total Equipos de computación	1.000,00
Equipo de computación	1.500,00
(-)Dep. Acum. Equipo de computación	500,00
Total Maquinaria	5.400,00
Maquinaria	6.000,00
(-) Depreciación de maquinaria	600,00
Total activos	16.225,00
Pasivo	28.724,28
Pasivo corriente	28.724,28
Cuentas por pagar a proveedores	25.674,01
Sueldos por pagar	1.432,00
Aportes al IESS	173,99
Beneficios sociales	511,79
IVA ventas	932,50
Patrimonio	(12.499,28)
Aporte de capital	2.000,00
Superávit del ejercicio	(14.499,28)
Total pasivo y patrimonio	16.225,00

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016.

En la Tabla N° 21, se evidencia que la empresa tiene activos fijos valorados en \$6.895. El valor en maquinaria asciende \$6.000 incluyendo el motocultor.

Para la adquisición del vehículo se procederá a buscar financiamiento en instituciones bancarias de \$22.000. Donde, \$12.000 es para la propuesta administrativa; y, la diferencia para el vehículo.

A continuación se presenta: el Estado de Resultados, Flujo de Caja y Situación Financiera proyectados desde el año 2017 al 2021-

Tabla 22:

Estado de Resultados de los años 2017 -2021.

JardilandiaEcuador Estado de Resultados Del 01 enero al 31 de diciembre de los 2017 -2021					
Año	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ingresos operacionales	116.800,00	119.976,00	123.671,10	127.225,94	132.052,27
Ingresos	116.800,00	119.976,00	123.671,10	127.225,94	132.052,27
Ingresos productos de jardinería	30.000,00	30.900,00	32.445,00	33.418,35	34.755,08
Ingresos por servicios de jardinería	22.800,00	23.256,00	24.418,80	25.151,36	26.157,42
Ingresos por escuela de jardinería	54.000,00	55.620,00	56.454,30	58.147,93	60.473,85
Ingresos por talleres, seminarios y ferias	10.000,00	10.200,00	10.353,00	10.508,30	10.665,92
Gastos operacionales	114.981,92	116.459,65	117.912,65	119.333,05	120.711,78
Gastos administrativos	85.196,64	87.126,16	89.094,51	91.102,60	93.151,36
Sueldos	46.800,00	47.923,20	49.073,36	50.251,12	51.457,14
Aporte patronal IESS	5.686,20	5.822,67	5.962,41	6.105,51	6.252,04
Beneficios sociales	12.310,44	12.605,89	12.908,43	13.218,23	13.535,47
Gasto arriendo	6.000,00	6.240,00	6.480,00	6.720,00	6.960,00
Gastos de mejora	12.000,00	12.134,40	12.270,31	12.407,73	12.546,70
Gasto depreciación vehículos	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Gastos operativos	29.785,28	29.333,49	28.818,14	28.230,45	27.560,42
Servicio telefónico, Internet, Web y Asistencia	456,00	456,00	456,00	456,00	456,00
Servicios básicos	204,00	204,00	204,00	204,00	204,00
Útiles y suministros de oficina	120,00	121,34	122,70	124,08	125,47
Servicios profesionales	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Imprenta	720,00	728,06	736,22	744,46	752,80
Gastos capacitación	22.400,00	22.400,00	22.400,00	22.400,00	22.400,00
Gastos financieros	2.665,56	2.204,36	1.679,50	1.082,19	402,44
Impuestos y contribuciones	219,72	219,72	219,72	219,72	219,72
Superávit del periodo contable. UAI)	1.818,08	3.516,35	5.758,45	7.892,89	11.340,49
Participación de trabajadores	272,71	527,45	863,77	1.183,93	1.701,07
Impuesto a la Renta	399,98	773,60	1.266,86	1.736,44	2.494,91
Utilidad neta	1.145,39	2.215,30	3.627,82	4.972,52	7.144,51
Margen de rentabilidad	0,98%	1,85%	2,93%	3,91%	5,41%

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016.

En la Tabla N° 22, se evidencia las cuentas de la propuesta (estrategias de mejora, vehículo). Además, se evidencia los nuevos rubros de ingresos que ayudan a generar una margen de rentabilidad del 0,98% al año 2017, con tendencia ascendente hasta un 5,41% para el año 2021.

Tabla 23:

Estado de Resultados de los años 2017 -2021.

JardilandiaEcuador Flujo de caja Del 01 enero al 31 de diciembre de los 2017 -2021						
A.INGRESOS OPERACIONALES	PREOP	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ingresos de las ventas	-	116.800,00	119.976,00	123.671,10	127.225,94	132.052,27
Parcial	-	116.800,00	119.976,00	123.671,10	127.225,94	132.052,27
B.- EGRESOS OPERACIONALES						
Gastos administrativos y deducibles		82.796,64	84.726,16	86.694,51	88.702,60	90.751,36
Gastos operativos		29.785,28	29.333,49	28.818,14	28.230,45	27.560,42
Parcial	-	112.581,92	114.059,65	115.512,65	116.933,05	118.311,78
C FLUJO OPERACIONAL (A-B)	-	4.218,08	5.916,35	8.158,45	10.292,89	13.740,49
D INGRESOS NO OPERACIONALES	-					
Crédito instituciones financieras	22.000,00			-	-	-
Aporte de capital				-	-	-
Parcial	22.000,00			-	-	-
E EGRESOS NO OPERACIONALES	-					
Pago intereses gastos financieros	-	2.665,56	2.204,36	1.679,50	1.082,19	402,44
Pago participación trabajadores	-	272,71	527,45	863,77	1.183,93	1.701,07
Pago Impuesto a la Renta	-	399,98	773,60	1.266,86	1.736,44	2.494,91
Activos fijos operativos	-					
Muebles y enseres	400,00			-		
Equipos de oficina	150,00					
Equipos de computación	1.500,00					
Vehículo	10.000,00		-	-		-
Maquinaria	4.000,00	-	-	-	-	-
Parcial	16.050,00	3.338,25	3.505,41	3.810,13	4.002,56	4.598,41
F FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	5.950,00	(3.338,25)	(3.505,41)	(3.810,13)	(4.002,56)	(4.598,41)
G FLUJO NETO GENERADO (C+F)	5.950,00	879,82	2.410,94	4.348,32	6.290,33	9.142,07
H, SALDO INICIAL DE CAJA	-	879,82	3.290,76	7.639,08	13.929,41	23.071,48
I- SALDO FINAL CAJA (G+H)	5.950,00	879,82	3.290,76	7.639,08	13.929,41	23.071,48

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016.

En la Tabla N° 23, se evidencia el flujo neto generado con las estrategias aplicadas, tiene un valor de \$879,82 para el año 2017.

Tabla 24:

Estado de Situación Financiera de los años 2017 - 2021.

JardilandiaEcuador Estado de Situación Financiera Del 01 enero al 31 de diciembre de los años 2017 -2021					
Años	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
A c t i v o					
Activo corriente	48.767,82	52.480,92	58.344,23	66.092,05	77.212,91
Efectivos y equivalentes	879,82	3.290,76	7.639,08	13.929,41	23.071,48
Cuentas por cobrar	11.680,00	11.997,60	12.367,11	12.722,59	13.205,23
Cuentas por cobrar clientes	11.680,00	11.997,60	12.367,11	12.722,59	13.205,23
Inventarios	35.040,00	35.992,80	37.101,33	38.167,78	39.615,68
Materiales e insumos de jardinería	35.040,00	35.992,80	37.101,33	38.167,78	39.615,68
Impuestos fiscales	1.168,00	1.199,76	1.236,71	1.272,26	1.320,52
IVA compras	1.168,00	1.199,76	1.236,71	1.272,26	1.320,52
Activo no corriente	4.000,00	38.582,36	35.187,81	35.187,89	35.187,89
Muebles y enseres	320,00	280,00	240,00	200,00	160,00
Muebles y Enseres	360,00	320,00	280,00	240,00	200,00
(-)Dep. Acum. Muebles de oficina	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Total Equipos de oficina	120,00	105,00	90,00	75,00	60,00
Equipo de Oficina	135,00	120,00	105,00	90,00	75,00
(-)Dep. Acum. Equipo de oficina	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Total Equipos de computación	500,00	-	-	-	-
Equipo de Computación	1.000,00	500,00	-	-	-
(-)Dep. Acum. Equipo de computación	500,00	500,00	-	-	-
Total Maquinaria	3.060,00	2.720,00	2.380,00	2.040,00	1.700,00
Maquinaria	3.400,00	3.060,00	2.720,00	2.380,00	2.040,00
(-) Depreciación de maquinaria	340,00	340,00	340,00	340,00	340,00
Total Vehículo	9.600,00	7.200,00	4.800,00	2.400,00	-
Vehículo	12.000,00	9.600,00	7.200,00	4.800,00	2.400,00
(-) Depreciación vehículos	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Total activos	52.767,82	91.063,28	93.532,04	101.279,93	112.400,80
Pasivo	49.622,44	86.847,98	87.904,22	94.307,41	103.256,29
Pasivo corriente	49.622,44	86.847,98	87.904,22	94.307,41	103.256,29
Cuentas por pagar a proveedores	34.489,38	71.320,66	71.936,27	77.907,34	86.314,88
Sueldos por pagar	3.900,00	3.993,60	4.089,45	4.187,59	4.288,10
Aportes al IESS	473,85	485,22	496,87	508,79	521,00
Beneficios sociales	1.025,87	1.050,49	1.075,70	1.101,52	1.127,96
IVA ventas	9.733,33	9.998,00	10.305,93	10.602,16	11.004,36
Patrimonio	3.145,39	4.215,30	5.627,82	6.972,52	9.144,51
Aporte de capital	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Superávit del ejercicio	1.145,39	2.215,30	3.627,82	4.972,52	7.144,51
Total pasivo y patrimonio	52.767,82	91.063,28	93.532,04	101.279,93	112.400,80

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016.

En la Tabla N° 24, se evidencia las cuentas del activo vehículo, sueldos a pagar del último mes, proveedores a pagar (se trabaja con productos consignados) en las tiendas de comercialización. La rotación de inventarios será clave para obtener un saldo caja mayor al calculado.

Para adquirir el vehículo, se acude a fuentes de financiamiento externo (instituciones financieras). En el Anexo N° 2, se presenta la amortización el crédito.

4.1.1.2. Aplicar indicadores económicos – financieros.

Los indicadores económicos y financieros sirven para comparar resultados antes y después de la propuesta. En el siguiente bloque se presenta los cálculos del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), y Margen de Rentabilidad (MR).

Tabla 25:

Tasa de oportunidad.

Concepto	Porcentaje
Inflación	1,12%
Riesgo país	6,97%
Tasa activa	8,10%
Total	16,19%

Fuente: Banco Central de Ecuador, 2016.

En la Tabla N° 25, se calculó la tasa de oportunidad del 16,19%, para evaluar económicamente la propuesta. En función de la inflación, riesgo país y tasa activa.

Tabla 26:

Valor Actual Neto.

Inversión	(22.000,00)	Tasa	Valor Descontado
Flujo 1 Año 2017	879,82	86%	757,23
Flujo 2 Año 2018	3.290,76	74%	2.437,58
Flujo 3 Año 2019	7.639,08	64%	4.870,07
Flujo 4 Año 2020	13.929,41	55%	7.642,89
Flujo 5 Año 2021	23.071,48	47%	10.895,11
Subtotal			26.602,88
VAN			4.602,88

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016.

En la Tabla N° 26, se determinaron los flujos netos generados al restar los ingresos de los egresos operacionales y no operacionales. Por ejemplo, para el año 2017 fue de \$879,82. Al restar la inversión inicial de los flujos se obtuvo un \$4.602,88. El VAN es mayor que 0. Se acepta la propuesta.

Tabla 27:

Tasa Interna de Retorno.

Inversión	(22.000,00)
Flujo 1 Año 2017	879,82
Flujo 2 Año 2018	3.290,76
Flujo 3 Año 2019	7.639,08
Flujo 4 Año 2020	13.929,41
Flujo 5 Año 2021	23.071,48
TIR con fórmula de Excel	22%

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016.

En la Tabla N° 27, se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR); y es mayor que la tasa de oportunidad $22\% > 16,19\%$. La propuesta es rentable.

Tabla 28:

Tasa Interna de Retorno.

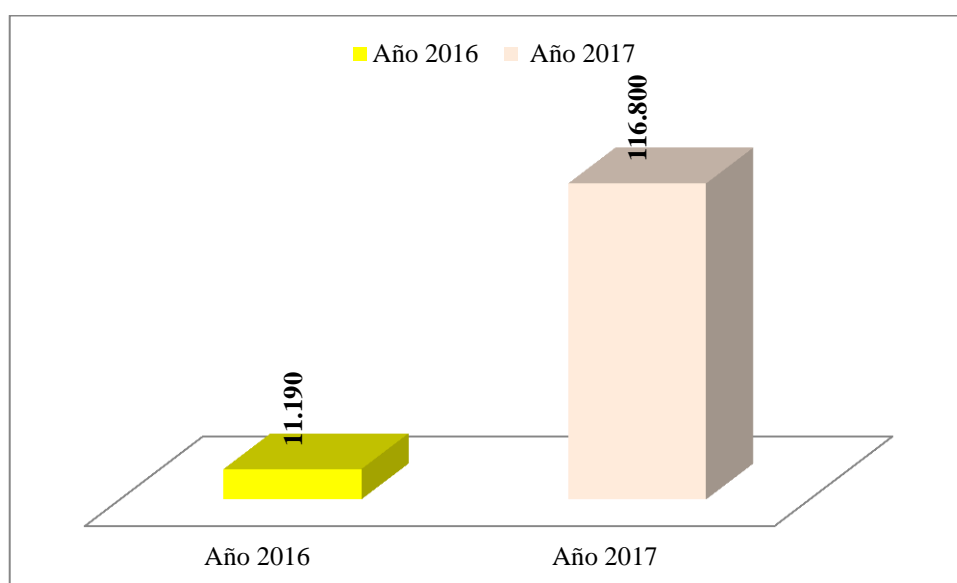
Detalle	Fórmula	Año 2016	Año 2017
Margen de Utilidad neta	Utilidad Neta / Ventas	-129,57%	0,98%

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016

En la Tabla N° 28, se presenta el margen de utilidad para el año 2016 y 2017. Con las estrategias aplicadas y alineadas a los objetivos, se puede sustentar este resultado.

4.1.1.3. Herramientas de mejora continua.

Para fortalecer la propuesta administrativa se compara las ventas anteriores y después de la aplicación de las estrategias de mejora en la empresa JardilandiaEcuador, en el sector de jardinería.

**Figura 44. Comparación de las ventas con y sin estrategias de mejora.**

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016

Según la Figura N° 44, las ventas para el 2016 fueron \$11.190; con la propuesta se espera incrementar a \$116.800.

A continuación se describe la participación según los productos de jardinería.

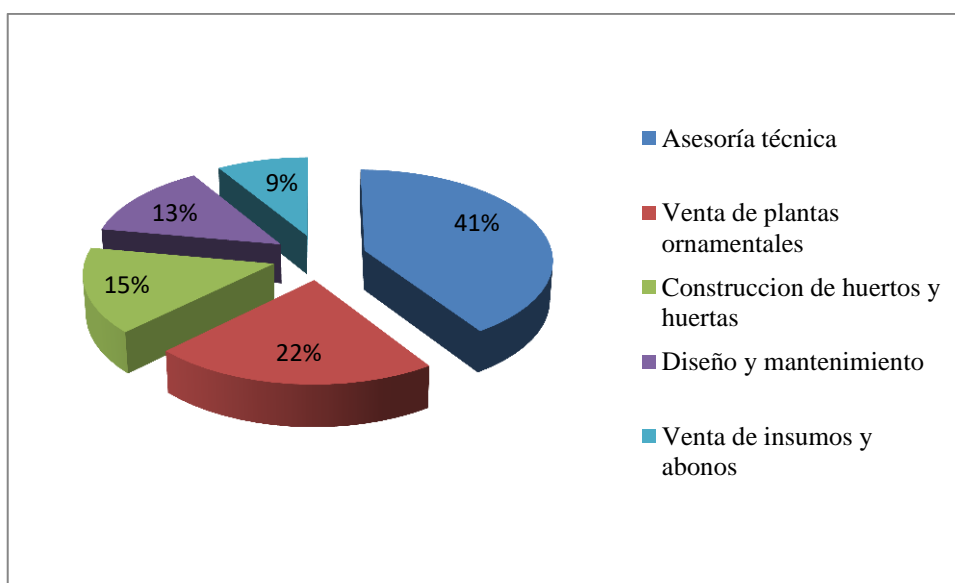


Figura 45. Participación de los productos y servicios año 2016.

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016

Según la Figura N° 45, los productos, servicios de jardinería más representativos son: asesoría técnica 41%; ventas de plantas ornamentales 22%; construcción de huertos y huertas 15%; diseño y mantenimiento 13%; venta de insumos y abonos el 9%.

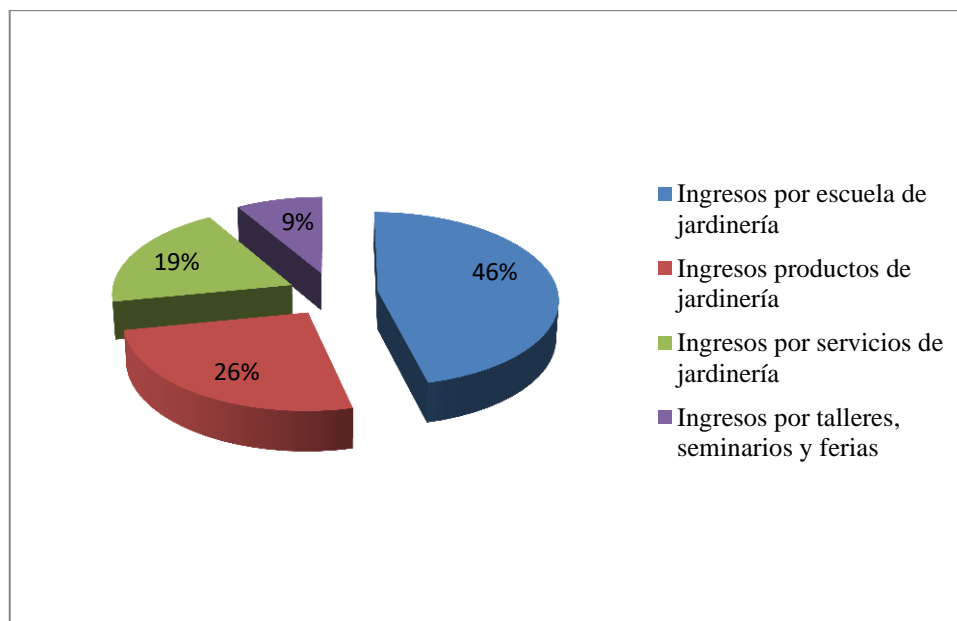


Figura 46. Participación de productos y servicios 2017.

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016

Según la Figura N° 46, se evidencia que los ingresos por la escuela de jardinería representa el 46%; productos de jardinería 26%; servicios de jardinería 19%; talleres, seminarios y ferias el 9%.

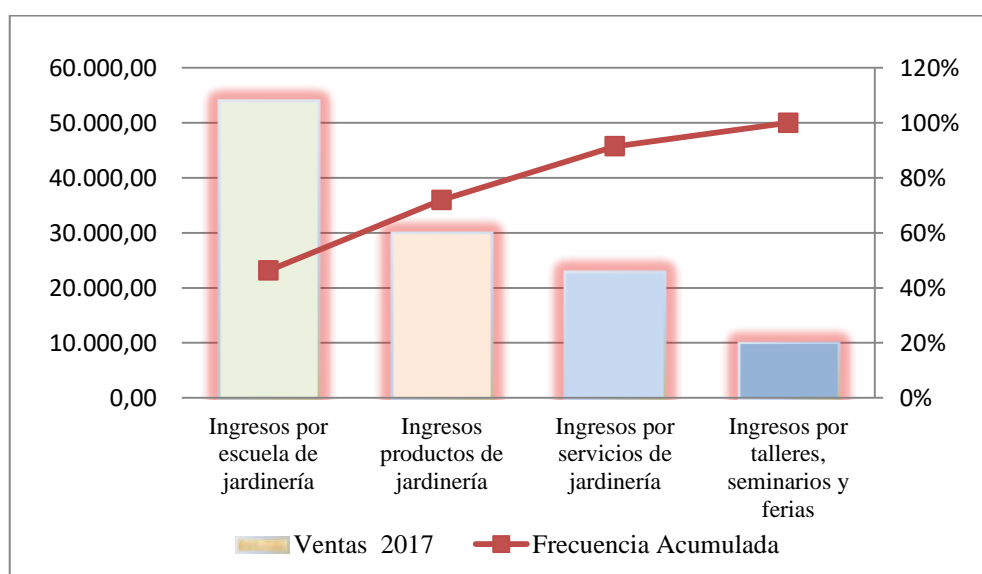


Figura 47. Diagrama de Pareto con las acciones correctivas.

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016

En la Figura N° 47, se presenta el diagrama de Pareto que es una herramienta que ayuda a tomar decisiones en función de las prioridades operacionales. Con la propuesta se fortalece las actividades de aprendizaje, competencias y certificación del personal que ejecuta las actividades de jardinería. Además, las tiendas virtuales aportaran con ingresos que compensen los montos invertidos en la mejora.

4.1.2. Actuar (A)

Al finalizar el ciclo del modelo PDCA (mejora continua), se debe estudiar los resultados desde la óptica del rédito, al saber hacer bien las cosas. Se define criterios sobre: aprendizaje, experiencia y estandarización.

4.1.2.1. Control bajo los indicadores de las perspectivas de BSC

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de cambio que la empresa debe utilizar para alcanzar la misión y visión propuesta.

Los lineamientos constituyen elementos básicos para desarrollar el pensamiento estratégico.

Tabla 29:

Indicadores.

Factor critico	Indicador	Unidad de medida	Mecanismos	Objetivo estratégico
Financiero	Margen utilidad	Margen de ganancias / Ventas x 100	Mediante los Estados Financiero	Disminuir los costos de operación.
	Índice de rentabilidad	Pasivos/ activos	Mediante los Estados Financiero	Tecnificar el sistema de cobranzas
Investigación y desarrollo	Nuevos servicios	Desarrollo de nuevos servicios / Total servicios	Número de servicios	Generar mayor rentabilidad
Clientes	Tiempo de entrega	(Tiempo de entrega / Tiempo de entrega planificado)	Logística empresarial	Aumentar el portafolio de clientes
	Clientes satisfechos	(Clientes satisfechos / Total clientes)	Crecimiento de ventas	Incrementar la satisfacción del cliente
Procesos internos	Reclamos	Número reclamos atendidos / Total reclamos	Call Center	Establecer calidad en los procesos
	Innovación	Inversión en tecnología 2016/Inversión tecnológica 2017	Tecnologías de información	Controlar el tiempo de entrega del producto
Formación y crecimiento	Capacitación	Personal de ventas capacitados / Total personal	Evaluación del desempeño	Incrementar cartera de clientes.

Adaptado: Kaplan & Norton, 2012, The CMI - Measures That Drive Performance, Chicago.

En la Tabla N° 29, se describe los indicadores que ayudaran a comparar las tareas realizadas durante un periodo; y, permita seguir evaluando el ciclo de la mejora continua.

4.1.2.2. Estandarizar los procesos.

Con la estandarización de los procesos se busca igualar la calidad y la experiencia que vive cada cliente con el uso de los productos y servicios de jardinería. Al documentar los procesos se tendrá un marco de referencia que permita alinear las estrategias con los objetivos empresariales.

Tabla 30:

Prevención de reincidencia.

Estandarización	Qué	Tiempo	Quién
Información financiera	Presentar informes a la gerencia	Cada 30 días	Contador
Plataforma tecnológica	Actualización de productos, servicios de paisajismo y jardinería	Cada 7 días	Vendedor
Posicionamiento	Usar marca comercial en programas ambientales	12 veces al año	Vendedor
Procedimientos, políticas, objetivos y estrategias	Cumplir con metas empresariales.	Cada 30 días	Supervisor de jardinería
Habilidad y competencias del personal	Certificar a la escuela de jardinería. (SETEC)	Cursos cada 90 días	Capacitadores
Programa y proyectos ambientales	Medir la huella ambiental	Cada 30 días	Supervisor de jardinería
Organización de la empresa	Comunicar los objetos alcanzados	Cada tres meses	Gerente
Calidad	Medir la satisfacción del cliente	Diariamente	Vendedor

Fuente: JardilandiaEcuador, 2016

En la Tabla N° 30, se presenta acciones para no generar reincidencias en las actividades diarias que se desarrolla en la empresa.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES.

- El problema de la empresa radica en la poca participación en el mercado de viverismo, tendencia de jardinería vertical, cuadros vivos y disminución de la rentabilidad, las causas serían: no planificar tareas, mal asignación de presupuestos, carencia de funciones y procedimientos para las actividades de jardinería y paisajismo.
- Con el análisis de factores internos y externos de la empresa se evidenció que la empresa más competitiva en el mercado de jardinería vertical es Green Star. Esta empresa ha construido varios jardines a nivel local y nacional.
- La falta de competitividad en JardilandiaEcuador, según el análisis situacional, FODA se da por las siguientes debilidades: estructura organizacional no actualizada, filosofía empresarial mal comunicada, incrementos de quejas de los clientes, que se resumen en una sola frase: FALTA DE DISCIPLINA.
- La Ruta de la Calidad enmarca el ciclo de mejora continua (planear, hacer, actuar y verificar) que ayudó a identificar el problema, causas, efectos y acciones correctivas para disminuir el riesgo de retirarse del mercado.

- Para recuperar la participación en el mercado de jardinería, paisajismo se desarrolla una propuesta estratégica que busca alcanzar una ventaja competitiva a base de estrategias de diferenciación. Además, con los indicadores según las perspectivas del Balanced Scorecard se buscaría dar seguimiento a las estrategias implementadas.

5.2. RECOMENDACIONES.

Al gerente:

- La administración de la empresa no solo radica en documentar: la estructura organizacional, filosofía empresarial; alinear estrategias, presentar propuestas, sino, en aplicar la DISCIPLINA, POSICIÓN, INVESTIGACIÓN e INNOVACIÓN.
- La competencia siempre existirá en el mercado, los clientes demandan productos y servicios a precios económicos y con calidad. Elaborar el FODA debe ser una política interna para constatar que las causas sean eliminadas o controladas.

A los jefes departamentales.

- La comunicación es una vía para integrar ideas, objetivos, estrategias y todo lo que implica una propuesta de mejora. Capacitar, reunir, empoderar, liderar, motivar son acciones para encaminar a todos los involucrados hacia un mismo objetivo.
- Aplicar el ciclo de la Ruta de la Calidad debe ser constante; y, en lo posible enfocarse en una sola área, actividad o procedimiento para obtener resultados en el menor tiempo posible.

Al contador/a.

Una propuesta debe ser medida o evaluada cuantitativamente, para esto, se debe basarse en los indicadores de las perspectivas del Balanced Scorecard con el

propósito de enfocarse en el aprendizaje, procesos, clientes y rentabilidad, a base de las cuentas obtenidas en los Estados Financieros.

Bibliografía

- Alvarado, M. (2008). *Auditoria Financiera*. México: Edisofer.
- Arizabaleta, E. (2012). *Diagnóstico Organizacional* (2a ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Baca Urbina, G. (2008). *Evaluación de Proyectos* (5° ed.). México D.F, México: McGraw Hill.
- Banco Central del Ecuador . (22 de Diciembre de 2015). *Tasa de interés* . Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/metodologia/METODOLOGIA3RAed.pdf>
- David, F. (2009). *Administración Estratégica*. México, México: Prentice Hall.
- Enriquez , F. (2004). *Organización de empresas*. México: McGraw Hill.
- Farber, B. &. (2012). *Preguntas de Marketing y Publicidad*. Quito, Ecuador : Grupo Editorial Norma.
- Fleitman, J. (2010). *Negcios exitosos*. México: McGraw-Hill.
- Friend & Zehle. (2008). *Cómo Diseñar un Plan de Negocios*. Buenos Aires, Argentina: Cuatro Media.
- García, E. (2010). *Marco Metodológico*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2016, de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20498/Capitulo3.pdf>
- Hidalgo, K. (2014). *Implementación de un sistema financiero y contable aplicado a la empresa PROMATEL CIA. Ltda. Ubicada en la ciudad de Quito*. Quito: Tesis UCE FCA.
- INCAE. (1996). *Turismo. El Reto de la Competitividad*. Alajuela - Costa Rica: Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible CLADS.
- INEC . (2010).
- Jiménez, D. (11 de Octubre de 2014). *Los 7 Principios de la Gestión de Calidad - DIS/ISO 9001:2015*. Recuperado el 22 de Febrero de 2017, de www.pymesycalidad20.com: <http://www.pymesycalidad20.com/los-7-principios-de-la-gestion-de-calidad-disiso-90012015.html>
- Kaplan , R., & Norton, D. (2012). *The CMI - Measures That Drive Perforance*. Chicago, Estados Unidos: Harvard Business.

Kisnerman, M. (22 de Junio de 2012). *Los ocho principio de calidad total*. Obtenido de http://www.marcelokisnerman.com.ar/info/novedades_03.pdf

Porter, M. (2010). *La ventaja competitiva de las naciones* . México : Perarson .


Rubio, L., & Baz, V. (2012). *El poder de la competitividad*. México: Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C.,.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2003). *Administración* (7a ed.). México D.F.: Prentice Hall.

Superintendencia de Compañías . (12 de 05 de 2015). *Constitución de una Empresa en el Ecuador* . Obtenido de [supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec): <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

Anexos

Anexo 1: Formato de la encuesta.

	Instructivo:	Pág 1/2
Estimo (a) empleado, conteste las siguientes preguntas de acuerdo a su criterio y percepción de la gestión administrativa, comercial, financiera y tecnológica de la empresa.		

Gestión administrativa.

1.- Pregunta N° 1 Planificación de las actividades diarias.

Si ☐ No ☐

2.- Pregunta N° 2 Objetivos, metas y estrategias establecidas para administrar el negocio.

Si ☐ No ☐

3.- Pregunta N° 3 Funciones y responsabilidad para el personal de la empresa.

Si ☐ No ☐

4.- Pregunta N° 4 Selección del personal en la empresa.

Si ☐ No ☐

5.- Pregunta N° 5 Programa de capacitación para el personal de la empresa.

Si ☐ No ☐

6.- Pregunta N° 6 Liderazgo en la empresa.

Si ☐ No ☐

Agradecemos su colaboración

Revisado por:

Fecha

**Instructivo:**

Pág 2/2

Estimo (a) empleado, conteste las siguientes preguntas de acuerdo a su criterio y percepción de la gestión administrativa, comercial, financiera y tecnológica de la empresa.

Gestión comercial.

7.- Pregunta N° 7 Políticas de crédito para la venta de servicios y productos de jardinería.

Si ☐ No ☐

8.-Pregunta N° 8 Transporte para movilización de productos y personal de la empresa.

Si ☐ No ☐

9.- Pregunta N° 9 Quejas de los clientes.

Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

Gestión financiera

10.- Pregunta N° 10 Informes y estados financieros para presentar a la gerencia.

Si ☐ No ☐

Gestión tecnológica

12.- Pregunta N° 11 Infraestructura tecnológica.

Si ☐ No ☐

Agradecemos su colaboración

Revisado por:

Fecha

Anexo 2: **Amortización del crédito.**

	Monto		22.000	
	Plazo		60	
	Interés Normal		13%	
	Periodo de Pago		Mensual	
Periodo	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	22.000,00	-	-	-
1	22.000,00	\$ 262,23	\$ 238,33	\$ 500,57
2	21.737,77	\$ 265,08	\$ 235,49	\$ 500,57
3	21.472,69	\$ 267,95	\$ 232,62	\$ 500,57
4	21.204,74	\$ 270,85	\$ 229,72	\$ 500,57
5	20.933,89	\$ 273,78	\$ 226,78	\$ 500,57
6	20.660,11	\$ 276,75	\$ 223,82	\$ 500,57
7	20.383,36	\$ 279,75	\$ 220,82	\$ 500,57
8	20.103,61	\$ 282,78	\$ 217,79	\$ 500,57
9	19.820,83	\$ 285,84	\$ 214,73	\$ 500,57
10	19.534,99	\$ 288,94	\$ 211,63	\$ 500,57
11	19.246,05	\$ 292,07	\$ 208,50	\$ 500,57
12	18.953,99	\$ 295,23	\$ 205,33	\$ 500,57
13	18.658,75	\$ 298,43	\$ 202,14	\$ 500,57
14	18.360,32	\$ 301,66	\$ 198,90	\$ 500,57
15	18.058,66	\$ 304,93	\$ 195,64	\$ 500,57
16	17.753,73	\$ 308,24	\$ 192,33	\$ 500,57
17	17.445,49	\$ 311,57	\$ 188,99	\$ 500,57
18	17.133,91	\$ 314,95	\$ 185,62	\$ 500,57
19	16.818,96	\$ 318,36	\$ 182,21	\$ 500,57
20	16.500,60	\$ 321,81	\$ 178,76	\$ 500,57
21	16.178,79	\$ 325,30	\$ 175,27	\$ 500,57
22	15.853,49	\$ 328,82	\$ 171,75	\$ 500,57
23	15.524,67	\$ 332,38	\$ 168,18	\$ 500,57
24	15.192,29	\$ 335,98	\$ 164,58	\$ 500,57
25	14.856,30	\$ 339,62	\$ 160,94	\$ 500,57
26	14.516,68	\$ 343,30	\$ 157,26	\$ 500,57
27	14.173,38	\$ 347,02	\$ 153,54	\$ 500,57
28	13.826,35	\$ 350,78	\$ 149,79	\$ 500,57
29	13.475,57	\$ 354,58	\$ 145,99	\$ 500,57
30	13.120,99	\$ 358,42	\$ 142,14	\$ 500,57
31	12.762,57	\$ 362,31	\$ 138,26	\$ 500,57
32	12.400,26	\$ 366,23	\$ 134,34	\$ 500,57
33	12.034,03	\$ 370,20	\$ 130,37	\$ 500,57
34	11.663,83	\$ 374,21	\$ 126,36	\$ 500,57
35	11.289,62	\$ 378,26	\$ 122,30	\$ 500,57
36	10.911,36	\$ 382,36	\$ 118,21	\$ 500,57
37	10.528,99	\$ 386,50	\$ 114,06	\$ 500,57
38	10.142,49	\$ 390,69	\$ 109,88	\$ 500,57
39	9.751,80	\$ 394,92	\$ 105,64	\$ 500,57
40	9.356,88	\$ 399,20	\$ 101,37	\$ 500,57

	Monto		22.000	
	Plazo		60	
	Interés Normal		13%	
	Periodo de Pago		Mensual	
Periodo	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	22.000,00	-	-	-
41	8.957,68	\$ 403,53	\$ 97,04	\$ 500,57
42	8.554,15	\$ 407,90	\$ 92,67	\$ 500,57
43	8.146,25	\$ 412,32	\$ 88,25	\$ 500,57
44	7.733,94	\$ 416,78	\$ 83,78	\$ 500,57
45	7.317,15	\$ 421,30	\$ 79,27	\$ 500,57
46	6.895,85	\$ 425,86	\$ 74,71	\$ 500,57
47	6.469,99	\$ 430,48	\$ 70,09	\$ 500,57
48	6.039,52	\$ 435,14	\$ 65,43	\$ 500,57
49	5.604,38	\$ 439,85	\$ 60,71	\$ 500,57
50	5.164,52	\$ 444,62	\$ 55,95	\$ 500,57
51	4.719,90	\$ 449,44	\$ 51,13	\$ 500,57
52	4.270,47	\$ 454,30	\$ 46,26	\$ 500,57
53	3.816,16	\$ 459,23	\$ 41,34	\$ 500,57
54	3.356,94	\$ 464,20	\$ 36,37	\$ 500,57
55	2.892,74	\$ 469,23	\$ 31,34	\$ 500,57
56	2.423,51	\$ 474,31	\$ 26,25	\$ 500,57
57	1.949,20	\$ 479,45	\$ 21,12	\$ 500,57
58	1.469,74	\$ 484,65	\$ 15,92	\$ 500,57
59	985,10	\$ 489,90	\$ 10,67	\$ 500,57
60	495,20	\$ 495,20	\$ 5,36	\$ 500,57
	(0,00)	22.000,00	8.034,06	30.034,06